

Konflikt: eine Struktur- und Prozessqualität in der interorganisationalen Kooperation

Entwicklung eines arbeitspsychologischen Ansatzes
und empirische Darlegung am Beispiel Virtuelle Fabrik

Abhandlung zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät
der Universität Zürich

vorgelegt von
Albert Vollmer

aus
Deutschland

Angenommen auf Antrag von
Herrn Prof. Dr. Theo Wehner und Herrn Prof. Dr. François Stoll

Studentendruckerei Zürich, 2005

Inhalt

1. Einleitung.....	1
1.1 Motivation und Zielsetzung dieser Arbeit.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2. Netzwerke als neue Formen der interorganisationalen Kooperation.....	3
2.1 Entstehungshintergrund und Konzeptionelles.....	3
2.1.1 Veränderungen in den globalen und wirtschaftlichen Bedingungen.....	3
2.1.2 Netzwerke als spezifische Form der interorganisationalen Kooperation.....	4
2.1.3 Unterschiede zur traditionellen Organisation und zum Markt.....	6
2.2 Theoretische Ansätze und disziplinäre Beiträge zur Netzwerkforschung.....	7
2.3 Zum Stand der empirischen Forschung über Konflikte in der interorganisationalen Kooperation und in Netzwerken.....	11
2.4 Fazit zu Theorie und Empirie in der Netzwerkforschung.....	14
2.5 Die Virtuelle Fabrik als spezifische Netzwerkform – Idee und Konzept.....	16
2.6 Zum Stand der empirischen Forschung in der Virtuellen Fabrik.....	21
2.7 Fazit zu Theorie und Empirie in der Virtuellen Fabrik.....	23
3. Ein arbeitspsychologischer Ansatz zur Erforschung von Kooperation.....	23
3.1 Ein arbeitspsychologisches Kooperationsmodell als Heuristik und Interpretationsschema.....	26
3.1.1 Hintergrund.....	26
3.1.2 Die Prozessebenen der Zusammenarbeit.....	28
3.1.2.1 Die Ebene der initialen Koordiniertheit.....	29
3.1.2.2 Die Ebene der korrektiven Kooperation.....	31
3.1.2.3 Die Ebene der expansiven Kooperation.....	31
3.1.2.4 Die Ebene der Ko-Konstruktion.....	32
3.1.2.5 Die Ebene der remediativen Koordination.....	33
3.1.2.6 Die Ebene der Selbstregulation.....	33
3.1.3 Vertrauen im arbeitspsychologischen Kooperationsmodell.....	35
3.1.3.1 Formen des Vertrauens im Kooperationsmodell.....	35
3.1.3.2 Ein arbeitspsychologisches Verständnis von Vertrauen.....	39
3.1.3.3 Vertrauen auf den Prozessebenen des Kooperationsmodells.....	40
3.2 Implikationen für die Integration des Konfliktbegriffs in das Kooperationsmodell.....	40
4. Konflikte in der betrieblichen Lebenswelt.....	41
4.1 Einführung.....	41
4.2 Psychologische Zugangsweisen zur Konfliktthematik.....	43
4.2.1 Der Ansatz von Lewin.....	43
4.2.2 Sozialpsychologische Ansätze.....	44
4.2.3 Organisationspsychologische Ansätze.....	46
4.3 Exkurs: Die Entwicklung von Organisationen und Institutionen und Konflikt.....	48
4.3.1 Logik, Dialektik und Konflikt.....	48
4.3.2 Ein Universalprinzip und seine Grenzen.....	51
4.4 Begriffbestimmungen zum Konflikt.....	54
4.5 Konfliktentstehung in arbeitsteiligen Systemen.....	58
4.5.1 Modelle organisationalen Konfliktpotenzials.....	59
4.5.2 Systemebenenbetrachtungen zur Analyse von Konfliktpotenzial.....	64
4.5.2.1 Konfliktpotenziale auf der Ebene des Individuums.....	65
4.5.2.2 Konfliktpotenziale auf der Ebene der Gruppe.....	68
4.5.2.3 Konfliktpotenziale auf der Ebene der Organisation.....	70

4.5.2.4	Konfliktpotenziale auf der Ebene der interorganisationalen Kooperation.....	73
4.6	Modelle zu Prozessen und Verläufen.....	79
4.7	Formen des Konfliktmanagements.....	83
4.7.1	Situative Konfliktmanagementstile in einem zweidimensionalen Modell.....	85
4.7.2	Situative Konfliktmanagementstile im Rahmen eines Entwicklungsmodells.....	90
4.7.3	Massnahmen des Konfliktmanagements.....	92
4.8	Fazit aus den Ausführungen zu Theorie, Modellen und Konzepten der Konfliktliteratur.....	95
5.	Erweiterung des arbeitspsychologischen Ansatzes durch die Integration konflikttheoretischer Überlegungen.....	97
5.1	Abgrenzung gegenüber und Gemeinsamkeiten mit anderen psychologischen Ansätzen.....	97
5.2	Konflikt im Wechselspiel von Koordination und Kooperation.....	100
5.3	Einbezug weiterer Kategorien menschlicher Interaktion aus dem semantischen Umfeld.....	100
5.4	Zum Konfliktbegriff im prozessualen Ansatz – eine Arbeitsdefinition.....	101
5.5	Prozessebenen im arbeitspsychologischen Kooperationsmodell und Konflikt.....	101
5.5.1	Konfliktpotenziale auf der Ebene der Koordiniertheit.....	102
5.5.2	Das unerwartete Ereignis und Konflikt.....	106
5.5.3	Das unerwartete Ereignis als intrapersonaler Konflikt und kooperatives Handeln.....	107
5.5.4	Konflikt, Krise und kooperatives Handeln.....	108
5.5.5	Integration des situativen Konfliktmanagements auf den Ebenen des Kooperationsmodells ...	112
5.5.6	Selbstregulation und Konflikt.....	113
5.5.7	Remediative Koordination und Konflikt.....	113
5.5.8	Vom Konfliktprozess zum Prozess kooperativen Handelns bei Konflikten.....	114
5.5.9	Konflikttypen auf den Prozessebenen des Kooperationsmodells.....	114
5.6	Kooperation, Konflikt und Vertrauen als dynamische Prozessqualitäten.....	115
5.7	Zur Forschungsmethodologie im Rahmen des prozessualen Forschungsansatzes.....	118
5.7.1	Untersuchungsmaximen.....	118
5.7.2	Forschungsmethodologischer Hintergrund.....	119
5.8	Forschungspragmatik: eine duale Herangehensweise an die Konfliktanalyse.....	121
5.8.1	Die strukturelle Konfliktanalyse.....	122
5.8.2	Die prozessuale Konfliktanalyse.....	124
6.	Die empirische Untersuchung: die Virtuelle Fabrik als Fallstudie.....	126
6.1	Das Untersuchungsfeld: Die Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz/Mittelland.....	126
6.2	Ziel der empirischen Analyse und übergeordnete Fragestellungen.....	127
6.3	Zur Forschungsmethodologie.....	127
6.4	Zu den verwendeten Forschungsmethoden.....	128
6.4.1	Zur Dokumentenanalyse.....	128
6.4.2	Zur Fragebogenerhebung.....	129
6.4.3	Zu den Experteninterviews.....	129
6.5	Das Vorgehen in einzelnen Schritten.....	131
6.6	Strukturelle Analyse.....	132
6.6.1	Methodische Konkretisierungen bei der Dokumentenanalyse.....	132
6.6.1.1	Vorgehen.....	132
6.6.1.2	Auswahl der Dokumente sowie ihr kommunikativer Zusammenhang.....	133
6.6.1.3	Das Vorgehen bei der inhaltlichen Strukturierung.....	134
6.6.2	Ergebnisse der Dokumentenanalyse.....	135
6.6.3	Methodische Konkretisierungen bei der Fragebogenerhebung.....	140
6.6.3.1	Fragebogenkonstruktion.....	140
6.6.3.2	Machbarkeits- und Plausibilitätsprüfung des Fragebogens durch Experten.....	142
6.6.3.3	Stichprobe.....	142

6.6.4 Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung	143
6.6.4.1 Rücklauf	143
6.6.4.2 Konfliktpotenziale und Vertrauensrelevanz in den Kooperationsstrukturen	143
6.6.5 Zusammenfassung der Ergebnisse der strukturellen Analyse	167
6.7 Prozessuale Analyse: Ein Fallbeispiel aus der Praxis der Virtuellen Fabrik	170
6.7.1 Methodische Konkretisierungen bei den Experteninterviews	171
6.7.2 Ergebnis der prozessualen Analyse: das Fallbeispiel "Mitarbeiterwechsel"	175
6.7.2.1 Rekonstruktion des Falles "Mitarbeiterwechsel"	175
6.7.2.2 Resümee des Falles	179
6.7.3 Rückbezug des Fallbeispiels auf den arbeitspsychologischen Ansatz	180
7. Anregungen zur Gestaltung der Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik	182
8. Reflexionen	187
8.1 Reflexionen I: Rückblick auf die vorliegende Arbeit	187
8.2 Reflexionen II: Schlussfolgerungen für die Entwicklung und Gestaltung von interorganisationalen Kooperationen und Netzwerken	189
8.3 Reflexionen III: Schlussfolgerungen für die Wissenschaft	190
8.4 Reflexionen IV: Ausblick auf weitere Forschungsaktivitäten	193
Literatur	195
Abbildungsverzeichnis	211
Tabellenverzeichnis	212
Anhang	213
Curriculum Vitae	239

1. Einleitung

Wenn man in einer Streitfrage alles versucht hat, alle Annahmen geprüft, alle Denkfehler vermieden, an alles nur mögliche gedacht, dann auch noch die Leute gefragt hat, insbesondere die Klügsten usf., wenn man also nach all dem immer noch in gutem Glauben, mit Fug und Recht unterschiedlicher Meinung sein kann, handelt es sich um eine dialektische Situation. Der Widerspruch, der dann bleibt, ist kein plumper oder fehlerhafter, sondern offenbar zunächst von der unvermeidlichen Art.

Es fällt uns nicht leicht, Widersprüche zu akzeptieren. (Pesendorfer, 1996a, S. 164)

1.1 Motivation und Zielsetzung dieser Arbeit

Die Konfliktforschung hat mittlerweile auch in der betrieblichen Lebenswelt eine lange Tradition. Konflikte als Bestandteile des täglichen Lebens und Arbeitens zu verstehen, war lange Zeit weit weniger selbstverständlich als es heute ist. Sie hat sich bis heute vor allem auf den Kontext der betrieblichen Kooperation beschränkt und noch nicht den Schritt auf das Feld der interorganisationalen Kooperation gemacht. Dieser Schritt scheint dringend notwendig, da es sich bei der interorganisationalen Kooperation um eine Form der Zusammenarbeit handelt, die sich in entscheidenden Punkten von der Zusammenarbeit in Organisationen unterscheidet. Die Netzwerkforschung ihrerseits hat sich bislang kaum mit Konflikten beschäftigt, sondern hat sich vor allem den Begriffen Kooperation und Vertrauen zugewandt. Von wenigen Autoren wird der Einbezug des Konfliktthemas allerdings gefordert. In der Arbeitspsychologie wurde dem Thema Konflikt bis anhin nicht die Aufmerksamkeit geschenkt, wie sie ihm beispielsweise in der Soziologie und der Organisationspsychologie zuteil wurde. Der Konfliktbegriff findet sich praktisch nicht in den Sachwortregistern der arbeitspsychologischen Literatur und demnach auch nicht in den Theorien und Konzepten. Auch wenn Mensch, Technik und Organisation zu ihren Grundpfeilern gehören, hat man diesen Zugang bislang kaum genutzt, um das Verständnis zu erweitern. Die Hauptdomäne der Arbeitspsychologie ist zwar die Organisation, sie weitet ihre Forschungstätigkeiten in jüngerer Zeit vermehrt auf den interorganisationalen Bereich aus, fokussiert aber wie die Netzwerkforschung auf Begriffe wie Kooperation und Vertrauen. Dass es dabei auch um Konflikte geht, mit denen man sich im Dienste einer individuell und kollektiv erfolgreichen Zusammenarbeit auseinandersetzen muss, ist indes nicht zu übersehen.

Vor diesem Hintergrund ist die Idee entstanden, die zentralen Begriffe Kooperation und Konflikt in ihrem Zusammenhang genauer zu untersuchen und eine Integration vorzunehmen. Damit soll auch ein tieferes theoretisches Verständnis ermöglicht werden. Wie lässt sich Kooperation verstehen angesichts von Konflikten? Wie lassen sich Konflikte verstehen in Anbetracht von Kooperation? Für diese Integration dient ein arbeitspsychologisches Kooperationsmodell als theoretischer Bezugsrahmen. Darin sind bereits auch Anknüpfungspunkte für weitere zentrale Begriffe vorhanden wie Vertrauen, Krise und Macht.

Zielsetzung dieser Arbeit ist es daher, wesentliche Aspekte aus der Konfliktforschung sowohl in ein arbeitspsychologisches Kooperationsmodell (Wehner, Clases & Bachmann, 2000; Wehner, Clases, Endres & Raeithel, 1998; Wehner, Raeithel, Clases & Endres, 1996) zu integrieren als auch auf das Feld interorganisationaler Formen der Kooperation zu übertragen. Damit soll die theoretisch-konzeptionelle Grundlage zur Erforschung von Konflikten in interorganisationalen Formen der Kooperation geschaffen werden. Diese Arbeit wird daher vorwiegend theoretisch-konzeptioneller Natur sein. Die empirische Untersuchung dient dabei in erster Linie der Darlegung des entwickelten arbeitspsychologischen Ansatzes.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im ersten Schritt werden die Voraussetzungen für eine wissenschaftliche Annäherung an den Kontext Netzwerk gelegt. In *Kapitel 2* werden daher die wichtigsten theoretischen und konzeptionellen Grundlagen interorganisationaler Formen der Kooperation erarbeitet. Hierzu werden die wesentlichen theoretischen Ansätze und disziplinären Beiträge herausgearbeitet sowie der Stand der empirischen Forschung zu Konflikten in interorganisationalen Formen der Kooperation dargestellt. Es wird zu zeigen sein, dass in den theoretischen Ansätzen auf Konflikte allenfalls indirekt eingegangen wird. Zunehmend kommen Beiträge auch von arbeitspsychologischer Seite, wobei auch hier das Konfliktthema bislang nicht als Schwerpunktthema behandelt wurde. Es wird gezeigt, dass die Erforschung von Konflikten nicht nur aussteht und eingefordert wird, sondern dass es der Entwicklung neuer Zugänge bedarf, denn die Kooperation im interorganisationalen Feld unterscheidet sich von der betrieblichen Kooperation, so dass bisherige Herangehensweise der Konfliktforschung nicht unmittelbar übertragbar sind. Danach werden die konzeptionellen Überlegungen der Virtuellen Fabrik als spezifische Netzwerkform erläutert sowie der Stand der empirischen Forschung herausgearbeitet. Hier sind es vor allem betriebswirtschaftliche Arbeiten, in denen dieses Feld bearbeitet wurde. Konflikte wurden auch hier nicht als zentrales Thema untersucht, werden jedoch in den meisten Studien zumindest auch angesprochen. Es wird zu zeigen sein, dass ein arbeitspsychologischer Ansatz zur Konfliktforschung gefordert wird und notwendig ist, um das Verständnis von interorganisationalen Formen der Kooperation und von Netzwerken zu erhöhen.

Im zweiten Schritt, der in *Kapitel 3* erfolgt, wird der prozessuale, arbeitspsychologische Ansatz mit dem darin zentralen Kooperationsmodell vorgestellt. Dabei wird auch auf den Vertrauensbegriff und seine Rolle im Kooperationsmodell eingegangen. Auf diese Weise kann der Begriff Vertrauen in die Weiterentwicklung des arbeitspsychologischen Ansatzes quasi "mitgenommen" werden und an die beiden zentralen Begriffe Kooperation und Vertrauen geknüpft werden, so dass eine Begriffstriade entsteht. Da der Begriff Konflikt bislang nicht expliziter Bestandteil des Kooperationsmodells war, werden die entsprechenden Implikationen abgeleitet, die eine Integration ermöglichen sollen.

In *Kapitel 4* werden zentrale theoretische Konzepte und Modelle aus der Konflikttheorie aufgearbeitet. Dabei werden auch die grundlegenden psychologischen Konflikttheorien sowie ein Ansatz aus der Soziologie herangezogen. Nach einer Begriffsbestimmung werden theoretisch fundierte Modelle zu Konfliktentstehung, Konfliktprozessen und zu Formen des Konfliktmanagements aufgearbeitet und auf das Feld von interorganisationaler Kooperation ausgeweitet.

Im anschliessenden *Kapitel 5* wird die Erweiterung des in Kapitel 3 vorgestellten arbeitspsychologischen Ansatzes vorgenommen. Die aufgearbeiteten theoretischen Modelle und Konzepte aus der Konflikttheorie werden in diesem Arbeitsschritt in den prozessualen Ansatz und im Besonderen in das arbeitspsychologische Kooperationsmodell integriert. Dafür werden auch die Abgrenzungen zu und die Gemeinsamkeiten mit den traditionellen psychologischen Konflikttheorien herausgearbeitet, um den disziplinären Hintergrund zu präzisieren. Die Integration der konflikttheoretischen Überlegungen, wie sie aus Kapitel 4 hervorgehen, werden schwerpunktmässig in die fünf Kooperationsebenen des Modells eingearbeitet. Es wird deutlich werden, dass Konflikt sowohl eine Struktur- als auch eine Prozessqualität in arbeitsteiligen Systemen ist. Die Begriffstriade aus Kooperation, Konflikt und Vertrauen, wie sie auch in der empirischen Untersuchung in den Vordergrund gestellt wird, wird dabei auch unter dem Stichwort dynamische Prozessqualitäten diskutiert. Aus dieser Integration und dem daraus resultierenden arbeitspsychologischen Ansatz geht schliesslich die Skizzierung einer pragmatischen Vorgehensweise zur strukturellen und prozessualen Analyse von Kooperation, Konflikt und Vertrauen in Netzwerken hervor.

Entlang dieser dualen Vorgehensweise wird anschliessend eine empirische Untersuchung durchgeführt. Eine spezifische Form von Netzwerk, die Virtuelle Fabrik, wird in einer Fallstudie untersucht. In *Kapitel 6* wird eine strukturelle und eine prozessuale Analyse vorgenommen. Dabei werden zum einen die Kooperationsstrukturen der Virtuellen Fabrik im Hinblick auf ihr Gehalt an Konfliktpotenzial und ihre Relevanz für das Vertrauen in das System Virtuelle Fabrik untersucht. Zum andern wird in Form einer prozessualen Analyse versucht, die Dynamik von Kooperationsprozessen bei der Bewältigung eines Konflikts in den Begriffen des Kooperationsmodells zu veranschaulichen, um auf diese Weise das Verständnis für das Modell zu stärken. Aus den Ergebnissen der empirischen Studie werden in der Folge (*Kapitel 7*) Anregungen für die Reflexion und Gestaltung der Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik abgeleitet.

Kapitel 8 reflektiert in der Rückschau die Arbeit in den einzelnen Arbeitsschritten. Darüber hinaus werden pragmatische Schlussfolgerungen für die Entwicklung und Gestaltung von Netzwerken sowie wissenschaftliche Schlussfolgerungen für die Netzwerkforschung, die Konfliktforschung und die Arbeits- und Organisationspsychologie gezogen. Das Kapitel endet mit einem Ausblick auf die weiteren Forschungsmöglichkeiten, die mit dem hier entwickelten arbeitspsychologischen Ansatz entstanden sind.

2. Netzwerke als neue Formen der interorganisationalen Kooperation

2.1 Entstehungshintergrund und Konzeptionelles

Netzwerke stellen nach wie vor eine neue Form organisationaler Kooperation dar, auch wenn die Diskussion über sie seit dem Erscheinen der ersten, bereits als klassisch anzusehenden Werke, wie z. B. das von Davidov und Malone (1993), schon über ein Jahrzehnt geführt wird. Der Wandel der Bedingungen, unter denen sie hervorgebracht wurden und werden, hält derzeit immer noch an.

2.1.1 Veränderungen in den globalen und wirtschaftlichen Bedingungen

Davidov und Malone (1993) zählen zu diesen Bedingungen insbesondere die Globalisierung, eine veränderte Innovationsdynamik und die zunehmende Erschliessung der Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnologie. Steger (1999) spricht vor dem Hintergrund der Globalisierung von einer "veränderten Veränderung", die die neue Art des Wandels charakterisiert und die sich in sechs Phänomenen äussert: die *Entgrenzung* als die Veränderung der Grenzziehungen wirtschaftlicher Zusammenarbeit; die Zunahme der *Heterarchie* als wechselseitige Kooperationsbeziehungen gegenüber klassischer, hierarchischer Unterordnungsverhältnisse; die zunehmende *Faktormobilität* als die Möglichkeit des ortsunabhängigen Einsatzes von Kapital und Wissen; die *Legitimationserosion* als die abnehmenden Möglichkeiten der Verantwortungszuweisung aufgrund nicht mehr eindeutig nachweisbarer Ursache-Wirkungs-Ketten; die *Vergangenheits-Zukunfts-Asymmetrie* als die zunehmende Schwierigkeit, die Zukunft aus den Fortschreibungen der Vergangenheit zu antizipieren; schliesslich die *Vielfalt der Optionen* als sich hieraus ergebende Chancen und Risiken, die Zukunft zu gestalten.

Mit diesen Basistrends auf globalen Niveau verändern sich auch die Bedingungen des wirtschaftlichen Umfeldes wie die Absatz- und Beschaffungsmärkte, Technologie und Innovati-

on, die Leistungserstellung, was sich nicht zuletzt auch in den Formen der organisationalen Formen der Kooperation zeigt (Brütsch, 1999). Gerade im Bereich der organisationalen Zusammenarbeit zeigt sich der Wandel in einer zunehmenden Ablösung traditioneller, hierarchischer Organisationsformen durch netzwerkartige Organisationen. Es zeigt sich immer mehr, dass die traditionelle Organisation den neuen Anforderungen aus dem wirtschaftlichen Umfeld immer weniger gewachsen ist, dass sie "zu teuer, zu langsam und zu unfähig ist (um sich Veränderungen rasch anzupassen), zu unflexibel, zu unökonomisch und zu reaktions- und einfallssarm gegenüber einem globalen Wettbewerb ist, zu arm an Innovation und Kreativität ist, und mit den zunehmenden Turbulenzen, Instabilitäten und Ungewissheiten des Organisationsfeldes nicht zurecht kommt" (Weinert, 1998, S. 647). Es scheint klar, dass die bisherigen Modifikationen der betrieblichen Kooperation wie die Verflachung der Hierarchien, Dezentralisierung, Implementierung von Stabsstellen und Outsourcing kaum mehr ausreichen. Vielmehr geht es "heute darum, ganz neuen Organisationsarchitekturen zum Durchbruch zu verhelfen" (Wimmer, 1999, S. 32), zu denen seit einiger Zeit auf der innerbetrieblichen Seite die Projektmanagement-, die Matrix- und die Netzwerkorganisation sowie dezentrale Arbeitsformen wie virtuelle Teams und Telearbeit zählen. Neben innerbetrieblichen Veränderungsprozessen, die diesen Anforderungen aus der Umwelt, aber ebenso auch einem erkennbaren Wandel von Werten und Arbeitstugenden im Bereich der Mitarbeitenden und der Führung (Rüegg-Stürm & Achtenhagen, 2000) Rechnung zu tragen haben, werden neue Formen der Zusammenarbeit vor allem auch über die Grenzen der einzelnen Organisation hinaus realisiert. Oftmals stellen diese Weiterentwicklungen von innerbetrieblichen Netzbildungen dar (Sydow, 1995b). "Die heute notwendige Effizienz unternehmerischen Handelns, so scheint es, kann nicht mehr innerhalb der Grenzen einzelner Organisationen erreicht werden, sondern setzt ein hohes Niveau zwischenbetrieblicher Kooperationsfähigkeit voraus" (Bachmann & Lane, 2003, S. 76).¹

2.1.2 Netzwerke als spezifische Form der interorganisationalen Kooperation

Vor diesem Hintergrund sind verschiedenartige Formen interorganisationaler Kooperation entwickelt worden, die unter unterschiedlichen Termini diskutiert werden. Bei Balling (1998) wird in sehr allgemeiner Form "Kooperation als freiwillige Form der Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr rechtlich und wirtschaftlich weitgehend selbständigen Unternehmen verstanden, bei der zum Zwecke einer besseren Zielerreichung der Beteiligten bestimmte Funktionen gemeinsam realisiert werden" (S. 8). Balling nimmt darüber hinaus aber auch eine Definition des Kooperationsbegriffs entlang konstitutiver Merkmale vor und erläutert die unterschiedlichen Begriffsverständnisse und Formen von Kooperation. Dazu gehört neben klassischen Formen der interorganisationalen Zusammenarbeit wie z. B. der strategischen Allianz, dem Joint Venture, der Wertschöpfungspartnerschaft auch die *Virtual Corporation* als eine der moderneren Formen (Balling, 1998; Mehler, 1999). In allgemeiner Formulierung schreibt Balling (1998, S. 106): "Kooperation ist dort sinnvoll, wo die Leistung der Kooperation (des Teams) grösser ist als die Summe der individuellen Leistungen der Kooperationsmitglieder ohne Kooperation und die Kosten für Organisation und Disziplinierung der Kooperation."

Dieser Leistungsgedanke, der all den bei Balling beschriebenen Kooperationsformen zugrunde liegt, nimmt auch in den Definitionen von virtuellen Netzwerken als eine besondere Form der interorganisationalen Kooperation eine zentrale Stellung ein. So definiert Wirtz (2000):

¹ Der Begriff zwischenbetrieblich bezieht sich in dieser Aussage auf das Feld von Zulieferketten, die aber im Feld interorganisationaler Kooperationsbeziehungen nur eine Form der Zusammenarbeit darstellen. Die Aussage trifft indes für alle Formen der interorganisationalen Zusammenarbeit zu.

Ein virtuelles Organisationsnetzwerk kann als eine temporäre Kooperationsform von unabhängigen Firmen (Zulieferern, Koproduzenten, Distributoren, Kunden oder Konkurrenten) verstanden werden, das über moderne Informations- und Kommunikationstechnologie verknüpft ist und polyzentrische, komplex-reziproke Beziehungen unterhält, um Wissen (Know-how) zu transferieren, Fähigkeiten zu ergänzen und Kosten zu teilen, um hierüber bisherige und neue Produkträume und Märkte zu erschliessen. (S. 99 f.)

Insbesondere wird dabei auch auf die *Virtualität* als spezifisches Charakteristikum verwiesen. Scholz (1994, S. 5) definiert den Begriff "virtuell" wie folgt: "Als virtuell wird die Eigenschaft einer Sache bezeichnet, die zwar nicht real ist, aber doch in der Möglichkeit existiert; Virtualität spezifiziert also ein konkretes Objekt über Eigenschaften, die nicht physisch, aber dennoch der Möglichkeit nach vorhanden sind." Virtualität bezieht sich dabei in der Regel auf zwei zentrale Aspekte der Kooperation: Zum einen bezieht sich Virtualität in einem betriebswirtschaftlichen Sinne auf die *temporäre Konfiguration von Organisationen zur Leistungserbringung*, zum anderen auf die *informations- und kommunikationstechnische Vernetzung* der beteiligten Leistungserbringer (Wüthrich & Philipp, 1998). Im ersten Fall verweist Virtualität auf die Auftragserbringung durch einen Leistungserbringer, der nicht in Form eines realen Betriebes physisch "greifbar" ist, sondern als zeitlich begrenztes Gebilde funktioniert. Im anderen Fall vollzieht sich Kooperation und Koordination von Netzwerkaktivitäten nach dem "anytime-/anyplace"-Prinzip (Picot, Reichwald & Wigand, 2003). Diese verlieren durch die Nutzung der modernen I&K-Technologien ebenfalls an Physikalität, wodurch aufgrund der Überbrückung von Raum und Zeit neue Möglichkeiten der betrieblichen Leistungserstellung erschlossen werden sollen.

Über seine Definition hinausgehend führt Wirtz (2000) verschiedene deskriptive Merkmale virtueller Organisationsnetzwerke, wie sie der Literatur zu entnehmen sind, synopsenartig auf (Tab. 1).

Deskriptive Aspekte	Ausprägungsmerkmale der virtuellen Unternehmung
Umfang/ Multiplexität	<ul style="list-style-type: none"> – Realisierung von Skalen- und Erfahrungseffekten via Netzwerkgrösse/ -umfang – Multiple Effekte aufgrund mehrfacher Netzwerkeinbindung
Funktionsverteilung/ Diversität	<ul style="list-style-type: none"> – Einbringung komplementärer Kernkompetenzen ("synergy best of class") – Konzentration auf Kernkompetenzen und Integration der individuellen Kompetenzen entlang der Wertschöpfungskette – integrative Wertschöpfung – Räumliche und zeitliche Entkopplung arbeitsteiliger Prozesse – Etablierung interner Märkte zwischen autonomen Unternehmen
Zentralität	<ul style="list-style-type: none"> – Dezentrale, polyzentrische Struktur – Verzicht auf Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen – Modulare Einheiten mit dezentraler Entscheidungs-/ Ergebnisverantwortung
Konnektivität	<ul style="list-style-type: none"> – Kompatible, flexible und hoch entwickelte Informationsinfrastruktur/intensive informationstechnische Verflechtung ("enabler") – Kooperativer Wissenstransfer ("Know-how-Sharing")
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> – Koordination durch Vertrauen und gemeinsame Ziele – Geringer Grad an Formalisierung – Spontane Selbstorganisation
Interdependenz	<ul style="list-style-type: none"> – Komplex-reziproke Beziehungen – Gemeinsamer Zugriff/Nutzung von Ressourcen – Risiko-/ Investitionsteilung – Leistungsbündelung/systemische Produkte und Dienstleistungen

Tab. 1: Synopse zu Merkmalen der virtuellen Unternehmung (aus: Wirtz, 2000, S. 101)

Tab. 1: Fortsetzung

Offenheit	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit – Quasi Externalisierung und Internalisierung von Aktivitäten – Auflösung der Unternehmensgrenzen
Stabilität	<ul style="list-style-type: none"> – Temporäre, interorganisationale Kooperationsform – Dynamische Konfiguration, Rekonfiguration und Dissolution – Aufgabenbezogene Gründung

2.1.3 Unterschiede zur traditionellen Organisation und zum Markt

Mit den Skizzierungen der wesentlichen Merkmale von virtuellen Netzwerken werden nicht nur deren spezifischen Charakteristika deutlich, sondern auch die Unterschiede zu traditionellen, hierarchischen Organisationsformen sowie zum Markt. Direkte, aber auch idealtypische Vergleiche, die insbesondere von Seiten der Transaktionskostenökonomie vorgenommen werden, werden meist im Hinblick auf die entsprechenden Koordinationsmechanismen angestellt (z. B. Powell, 1996; Vogt, 1997; Weyer, 2000; Williamson, 1991; s. Tab. 2).

Koordinationstyp	Markt	Hierarchie/Organisation	Netzwerk
Koordinationsmittel	Preise	formale Regeln	Vertrauen
Koordinationsform	spontan, spezifisch	geregelt, unspezifisch	diskursiv
Akteursbeziehungen	unabhängig	abhängig	interdependent
Zugang	offen	geregelt	begrenzt, exklusiv
Zeithorizont	kurzfristig	langfristig	mittelfristig
Konfliktregulierung	Recht	Macht	Verhandlung

Tab. 2: Typologie von Koordinationsformen (aus: Weyer, 2000, S. 7)

Nach Weyer (2000) werden Netzwerke auf der Grundlage von Vertrauen koordiniert, während auf dem Markt Angebot und Nachfrage und in der Organisation formelle Regelungen diese Funktion übernehmen. Netzwerke zeichnen sich weiter durch ihre Diskursivität unter interdependenten Partnern aus, deren Beziehung untereinander idealtypisch durch balanciertes, gegenseitiges Aufeinanderangewiesensein charakterisiert werden kann. Im Vergleich zwischen dem eher auf kurzfristige Transaktionen angelegten Markt und der auf Langfristigkeit ausgerichteten Organisation nehmen Netzwerke eine Mittelstellung ein. Für diese Arbeit von besonderem Interesse ist, dass die Konfliktregulierung unter den Netzwerk Beteiligten auf dem Weg von Aushandlungsprozessen erfolgt und nicht primär nach den Prinzipien von Macht und Recht. Vertrauen gilt als ein entscheidendes Mittel zur Koordination von Netzwerkaktivitäten, und formale Regeln und der Preismechanismus spielen eine untergeordnete Rolle. Inwieweit Netzwerke eine intermediäre Form zwischen Markt und Hierarchie sind, eine eigenständige Organisationsform oder gar eine Neuauflage urchtümlicher Kooperationsformen wie Clans, ist derzeit Diskussionsgegenstand der Theoriebildung über Netzwerke (s. hierzu z. B. Dierkes, 2001; Eisen, 2001; Krebs & Rock, 1997; Sydow, 1993; Weyer, 2000). Darauf soll hier nicht näher eingegangen werden.

Wo von idealtypischer Unterscheidung die Rede ist, wird schnell deutlich, dass es diese in der betrieblichen Lebenswelt so nicht geben kann, sondern immer Mischformen existieren. So "kommt Markt nicht ohne Vertrauen, Netzwerke kommen nicht ohne Macht aus und Organisationen nicht ohne Markt und Tausch" (Apelt, 1999, S. 10). Und doch sind Schwerpunkte zu erkennen. Relevant scheinen die Unterschiede zwischen traditionellen Organisationen und Netzwerken vor allem auch im Hinblick darauf, dass Netzwerke vielfach aus traditionellen Organisationen bestehen. Dies wiederum bedeutet, dass sich an den Knotenpunkten der Ver-

netzung von Netzwerk und Organisation auch kulturelle Differenzen aufzun, was nicht nur auf die Notwendigkeit von Vertrauen verweist, sondern ebenso auf mögliche Widersprüche und Konfliktpotenziale zwischen diesen Kulturen. Für das Anliegen der vorliegenden Arbeit sind die Unterschiede zwischen diesen Kooperationsformen insofern von grosser Bedeutung, als damit untermauert werden kann, dass für das Verständnis von interorganisationalen Formen der Kooperation nicht einfach auf Erkenntnisse der bisherigen Konfliktforschung zurückgegriffen werden kann, weil diese sich vor allem mit dem Kontext Organisation und innerbetrieblicher Zusammenarbeit beschäftigt hat. Der Kontext von interorganisationalen Kooperationen und von Netzwerken unterscheidet sich vom Kontext, in dem sich die Organisation befindet. Bei der wissenschaftlichen Erforschung müssen die aufgeführten Unterschiede als Kontextfaktoren berücksichtigt werden. Von daher ist es auch notwendig, neue, dem Kontext angemessene Forschungskonzepte zu entwickeln.

2.2 Theoretische Ansätze und disziplinäre Beiträge zur Netzwerkforschung

In der Landschaft der wissenschaftlichen Beiträge zur Netzwerkforschung lassen sich zum einen verschiedene *theoretische Ansätze* erkennen, zum anderen gibt es verschiedene Beiträge aus den *wissenschaftlichen Disziplinen*. Dabei sind theoretische Ansätze und disziplinäre Beiträge ineinander verwoben.

Bei den *theoretischen Ansätzen* reicht die Bandbreite von transaktionskosten- und institutionenökonomischen Ansätzen über die Ansätze der Spieltheorie, der Resource-Based View, den Relational View des strategischen Managements und verschiedener Interorganisationstheorien bis zu neueren evolutions-, system-, strukturations-, konventions- und komplexitätstheoretischen Ansätzen (Sydow, 2003). Von einer einheitlichen Konzeption – wenn diese überhaupt sinnvoll wäre – kann bis anhin nicht gesprochen werden. An dieser Stelle sollen vier Ansätze herausgegriffen und in kurzer Form erläutert werden, wie sie Funder (2000) herausgearbeitet hat. Die Verwendung dieser Darstellung ist nicht nur insofern sinnvoll, als die dort erläuterten Ansätze zu den wohl relevantesten gehören, sondern vor allem auch, weil Funder auf das gleiche Fazit hin arbeitet, wie es im Rahmen der vorliegenden Arbeit gezogen wird: dass nämlich die Integration des Konfliktthemas in die Netzwerktheorie und -empirie bislang nicht stattgefunden hat, aber notwendig ist.

Der Ansatz der *Transaktionskostenökonomik* geht im Wesentlichen auf Williamson (1990) zurück. Die Hauptfragestellung bezieht sich darauf, unter welchen Umständen marktliche Transaktionen über bestimmte institutionelle Formen getätigt werden. Dabei wird die Wahl der Transaktionsform von den jeweils entstehenden Kosten (wie z. B. Informations-, Verhandlungs-, Vertrags-, Überwachungs- und Konfliktlösungskosten; Funder, 2000, S. 113) abhängig gemacht, die so gering wie möglich gehalten werden sollen. Bei den institutionellen Transaktions- bzw. Koordinationsformen interessieren insbesondere die Hierarchie und der Markt, die neuerdings dem Netzwerk gegenüber gestellt werden, sowie die damit verbundenen Vertragsformen: dem klassischen Vertrag im Rahmen marktlicher Transaktionen, dem relationalen Vertrag in der Hierarchie und dem neoklassischen Vertrag in der Hybridform Netzwerk. Die Unterschiede zwischen diesen Transaktionsformen wurden bereits dargestellt. Es wird davon ausgegangen, dass das Netzwerk als Transaktionsform Vorteile sowohl gegenüber dem Markt als auch gegenüber der Hierarchie hat bzw. diese Vorteile in sich vereinigt. Diese Vorteile sollen auch bei der Virtuellen Fabrik genutzt werden (vgl. Schuh, Millarg & Göransson, 1998). Die Kritik an diesem Ansatz bezieht sich insbesondere auf die ihm zugrunde liegende Annahme des rational-opportunistischen Menschenbildes und eines damit verbundenen Kalküldenken.

Ein Ansatz, der dieses Menschenbild des rationalen, eigennützigen Akteurs explizit zurückweist, besteht im sog. *neuen soziologischen Institutionalismus* (DiMaggio & Powell, 1991). Dagegen werden institutionelle, sozio-kulturelle, sozial-kognitive und normative Rahmenbedingungen hervorgehoben, die für die Entwicklung von Netzwerken und für die Handlungen der Akteure von grösserer Bedeutung sind als rein ökonomische Rationalitäten. Vielmehr werden letztere dadurch geprägt. Damit kommt dem sozialen Kontext, in den die handelnden Akteure eingebettet sind (Granovetter, 1973, 1985), grosse Relevanz zu, jedoch nicht in einem deterministischen Sinne. Netzwerke entstehen aus sozialen Beziehungen heraus, "die sich zu institutionellen Muster formalisierter Tausch- bzw. reziproker Kooperationsbeziehungen verdichten" (Funder, 2000, S. 117). Es wird dabei angenommen, dass sich Akteure, die sich persönlich kennen, eher auf gemeinsame Ziele einigen können, ohne dass sich die Autonomiespielräume der einzelnen Akteure dabei auflösen. Die Handlungen der Akteure orientieren sich an den institutionellen Legitimationsstrukturen sowohl im Sinne der Selbstverpflichtung gegenüber übergeordneten Erwartungen und Verhaltensnormen als auch im Sinne der Aufrechterhaltung individueller Handlungsspielräume und Autonomie. Nach Funder (2000) ist kritisch anzumerken, dass mit diesem Konzept tendenziell ein Harmoniemodell kreiert wird, das, obwohl auch Begriffe wie Macht durchaus mit diskutiert werden, zu sehr auf die persönlichen, mitunter gar verwandtschaftlichen Beziehungen der Netzwerkakteure abhebt. Dieser Kritikpunkt ist auch in der vorliegenden Arbeit relevant, da es sich bei der Virtuellen Fabrik um ein Netzwerk handelt, dessen konzeptionelles Fundament eine Gemeinschaft im soeben beschriebenen Sinne darstellt, in der persönliche Beziehungen eine tragende Rolle spielen (vgl. Abschnitt 2.5). Dies ist im Hinblick auf damit verbundene Konfliktpotenziale von grosser Bedeutung, wie zu zeigen sein wird.

Ähnlich wie im Transaktionskosten-Ansatz grenzt der *systemtheoretische Ansatz* (Teubner, 1992) das Netzwerk gegenüber den Koordinationsformen Organisation und Markt ab. Netzwerke werden jedoch nicht innerhalb eines Kontinuums zwischen Organisation und Markt angesiedelt. Sondern sie werden als eine eigenständige Organisationsform, als ein autopoietisches System höherer Ordnung gefasst, welche die vorteilhaften Mechanismen von Markt und Hierarchie in das eigene System integrieren (z. B. Profit-Center-Strukturen), um die nachteiligen Effekte (bei der Hierarchie z. B. Rigidität, Bürokratismus, Motivationsprobleme; im Markt z. B. fehlende Langfristorientierung und Durchschlagkraft; vgl. Funder, 2000) zu überwinden. Als korporative Akteure bilden sie damit die notwendige interne Komplexität, um in der ökonomischen Umwelt bestehen zu können. Es entstehen für die beteiligten Akteure dadurch vielfältige Handlungsmöglichkeiten, wobei immer eine Doppelorientierung sowohl an den eigenen Zielen und Interessen als auch an den Zielen und Interessen des Gesamtsystems intendiert ist. Inwieweit das Konzept des korporativen Akteurs auf alle Netzwerktypen zutrifft und dem Alltagsgeschäft strategischer Kooperationsbeziehungen entspricht, darüber scheiden sich nach Funder (2000) die Geister, wenn es etwa um einseitige Verantwortungsübertragungen, wie es von Zulieferbeziehungen bekannt ist, oder Übervorteilung von einzelnen Akteuren innerhalb des Netzwerks geht. Auch bei diesem Ansatz stellt sich damit die Frage, inwieweit Mikropolitik und Konflikte Bestandteile von Netzwerken sind und wie damit umgegangen wird. Die Doppelorientierung der Akteure an ihren eigenen Zielen und an den Zielen des Netzwerks ist auch in der Virtuellen Fabrik institutionalisiert, indem es z. B. verbindliche Spielregeln, neben individuell betrieblichen auch eine gemeinsame Netzwerkstrategie, neben betrieblichen auch übergeordnete Zielsetzungen gibt etc. Dies verweist dann aber auch auf das Vorhandensein möglicher Konfliktfelder, welche sich aus der Notwendigkeit der Koordination ergeben.

Den Blick hierauf verschärft die *Strukturationstheorie* (Giddens, 1995, 1997). Sie versteht Netzwerke als eine Kooperationsform, die aus evolutorischen oder Reorganisationsprozessen von Unternehmen resultiert. Im Zentrum steht hierbei das Konzept der Dualität von Struktur

und die sozialen Praktiken der beteiligten Akteure, welche die Strukturen sowohl produzieren als auch reproduzieren. Netzwerke entstehen über die Etablierung notwendig gewordener sozialer Praktiken, welche wiederum auf die dabei entstehenden Strukturen rekurren. Die Hinwendung zu den Akteuren und ihren Handlungen in der Alltagspraxis lenkt den Blick gezielter als die vorherigen theoretischen Ansätze auf Spannungsfelder, die sich aus der Vielzahl der beteiligten Akteure und den damit verbundenen Interessen, Zielen und Strategien ergeben, welche im Rahmen des Netzwerks koordiniert werden müssen. So werden Spannungs- und nicht zuletzt auch Konfliktfelder deutlich, wie z. B. diejenigen zwischen Kooperation und Wettbewerb, Autonomie und Abhängigkeit, Vertrauen und Kontrolle (vgl. Sydow, 2003). Gerade zum Spannungsfeld Kooperation und Konkurrenz führt Funder (2000) Fallbeispiele an, die belegen, dass im Zuge der Netzwerkbildung immer auch Widersprüchlichkeiten und Konfliktpotenziale mitkonstruiert werden. Auch in den konzeptionellen Arbeiten zur Virtuellen Fabrik wurde auf die Problematik von Kooperation und Konkurrenz zumindest theoretisch eingegangen (vgl. Schuh et al., 1998, S. 78 f.).

Insgesamt ist festzuhalten, dass diese Ansätze – in unterschiedlicher Akzentuierung – sowohl die Entstehung als auch die Funktionsweise von Netzwerken zum Gegenstand haben. Betont werden dabei – wiederum in unterschiedlicher Akzentuierung – eher vertrauensvolle und kooperative Aspekte gegenüber problematischeren Begriffen wie Macht, Abhängigkeit, Konkurrenz oder Konflikt, welche jedoch gleichermassen den betrieblichen Alltag in Netzwerken prägen, ohne dass damit unmittelbar schon der Systemzerfall vorprogrammiert wäre (vgl. Semlinger, 2000). Der in dieser Arbeit vorgeschlagene prozessuale Ansatz geht hier unter Einbezug strukturationstheoretischer Überlegungen einen Schritt weiter, indem dem darin zentralen Kooperationsbegriff der Konfliktbegriff direkt an die Seite gestellt wird und dadurch die unmittelbare Verschränkung beider Begriffe ins Zentrum rückt.

Neben den erläuterten Theorieansätzen tragen die *wissenschaftlichen Disziplinen* zur Erkenntnisgewinnung über die Organisationsform Netzwerk bei. Nach Sydow (2003) gehören dazu folgende:

Im Rahmen der *Betriebswirtschaftslehre* lassen sich zum einen Beiträge in Anlehnung an die ökonomischen Funktionen von Organisationen und Netzwerken erkennen. Insbesondere sind dies Beiträge zu Strategie, Beschaffung, Produktion, Logistik, Arbeit und Personal, Informatik, Controlling und Finanzierung. Daneben geht es aber auch um (ökologisch-orientierte) Unternehmensführung, Innovations- und Dienstleistungsmanagement, internationales Management, externe Rechnungslegung, Wirtschaftsprüfung und -beratung sowie Marketing, speziell Business-to-business-Marketing und Konsumgütermarketing im Rahmen von Beziehungsmarketing.

Soziologische Beiträge kommen aus der *Industrie-, Technik- und Organisationssoziologie*, die die Untersuchung der (informationstechnischen) Vernetzung von Organisationen, Branchen, Regionen auch vor dem Hintergrund globaler Unternehmensaktivitäten zum Gegenstand haben. Darüber hinaus untersuchen diese aber auch die personelle Vernetzung von Unternehmen, die Problemlöse- und Innovationsbedingungen von Netzwerken, logistische und umweltschutzorientierte Vernetzungen sowie die Netzwerksteuerung kleiner und mittlerer Netzwerke. Daneben geht es um arbeitsbezogene Themenschwerpunkte wie industrial relations, Arbeitsmarktpolitik, die Entwicklung von Arbeit als solcher, Wandel in den Formen von unternehmensbezogener Herrschaft und schliesslich auch um die Thematik des sozialen Kapitals. Anschliessend an diesen letzten Begriff kann festgehalten werden, dass soziologische Ansätze über die Reduktion sozialer Interaktionen auf wirtschaftliche Interaktionen und die damit verbundene ökonomische Rationalität hinausgehen. Sie machen vermehrt auch andere Handlungstypen wie norm- und wertorientiertes, kommunikatives, strategisches oder auch so-

lidarisches Handeln, soziales Kapital und Vertrauen, Macht, Interessen, Tausch, Reziprozität und Lernprozesse zum Gegenstand. Zwar wird dabei auf die Erkenntnisse der Institutionenökonomik zurückgegriffen, der Fokus richtet sich aber deutlich einerseits auf gesellschaftliche Prozesse, soziales Handeln und soziale Kommunikation, andererseits auf soziale Strukturen, deren Genese und Dynamik sowie die Wechselwirkung zwischen Strukturen und Prozessen (Weyer, 2000).

Schliesslich kommen vermehrt Beiträge aus den *Politik- und Verwaltungswissenschaften*, den *Ingenieurwissenschaften* sowie aus den *Erziehungswissenschaften*. Bei ersteren geht es in erster Linie um die politische Steuerung von Netzwerken. "Aus system- und steuerungstheoretischer Perspektive geht es um Fragen der Regulierung in und durch Netzwerke" (Ahrens, 2003, S. 45), aber auch um die Steuerungsfähigkeit und deren Grenzen, die organisatorische Ausgestaltung von Unternehmensnetzwerken sowie rechtliche Fragen wie den Konzerncharakter von Netzwerken, Verantwortung und Kartelle (Sydow, 2003). Die *Ingenieurwissenschaft* widmet sich verschiedenen Netzwerkformen, der Produktionssteuerung und -kontrolle und dem Qualitätsmanagement. Die *Erziehungswissenschaft* beschäftigt sich vor allem mit Fragen in den Bereichen Aus- und Weiterbildungsnetzwerke, kompetenzorientierte Lernkultur sowie Grossgruppeninterventionen.

Arbeits- und organisationspsychologische Forschungsbemühungen im Bereich von interorganisationalen Kooperationen und Netzwerken nehmen in der Netzwerkdiskussion bislang eine untergeordnete Rolle ein. Der Stellenwert dieses Forschungsgebietes ist in der Betriebswirtschaft und Soziologie, gemessen an der Zahl der Publikationen, weitaus höher als in der Arbeits- und Organisationspsychologie (Freitag, Schilde & Schädlich, 2003). Diese hat als eine der zentralen Bezugsdisziplinen der Managementforschung dem Netzwerk als Kooperationsform bis anhin wenig Aufmerksamkeit geschenkt (Sydow, 2003). Allerdings gibt es mehr Beiträge von arbeits- und organisationspsychologischer Seite, als diejenigen, die Sydow (2003) anführt. Neben den dort erwähnten Beiträgen von Manchen und Grote (2000), Wetzel, Aderhold und Baitsch (2001), Windischer, Mathier und Grote (2002), Endres und Wehner (2003) liegen mittlerweile einige weitere Arbeiten vor. Dazu gehören u. a. die Beiträge im Sammelband von Endres und Wehner (1996) zum Thema *Kooperation*, insbesondere Endres (1996), Wehner, Clases und Endres (1996), Wehner, Raeithel et al. (1996). Daneben gibt es Beiträge aus dieser Forschungsgemeinschaft wie die von Wehner et al. (1998) sowie Wehner et al. (2000). Ebenfalls zum Thema Kooperation sind die Arbeiten von Kumbruck (1998), Stengel (1998), Aderhold und Meyer (2003), Hacker und Wetzstein (2003) sowie Köhler, Wetzstein und Schilde (2003) zu nennen. Beiträge zum Thema *Vertrauen* kommen u. a. von Büssing (2000), Büssing und Moranz (2003a, b, c, d) sowie Clases, Bachmann und Wehner (2003). Mit verschiedenen Fragen im Bereich der *Virtualisierung von Teams* beschäftigen sich u. a. Walther (2000), Lehmann, Hertel und Konrad (2001), Grunwald (2001), Hertel und Konrad (2001), Orlikowski (2002) sowie Manchen Spörri, Springall und Grote (2003). Mit dem Thema *Virtualisierung in Netzwerken* haben sich Manchen und Grote (1999) auseinander gesetzt. Darüber hinaus liegen Arbeiten zu verschiedenen anderen Themenbereichen vor, so z. B. von Zimmer (2003) zum Thema *Handlungsmotivation*, zum Thema *Personalführung* von Sattelberger (1996), zum *Personalmanagement in Zusammenhang mit Intra- und Internet* in Kürze der Herausgeberband von Hertel und Konradt (in Vorbereitung), eine Arbeit zum Thema *Identität in Netzwerken* von Meyer und Aderhold (2001), die Arbeiten zu *Arbeitsorganisation und Moderation in Netzwerken* von Freitag et al. (2003) sowie die Themenbereiche *Arbeitsstrukturen in Netzwerken* (Bölt, 1998), *Personalentwicklung* (Freitag, 1998) sowie *Führung und Kultur* (Winkler, 1998) im Sammelband von Enderlein, Lang und Schöne (1998). Neben den einzelnen Beiträgen werden flexible Organisationsformen und Netzwerke auch in Standardwerken und Lehrbüchern thematisiert, z. B. bei Weinert (1998), in geringem Umfang bei Schuler (2004) und unter dem Begriff Telearbeit schon seit längerer Zeit bei Ulich (2001).

In vielen Lehrbüchern zumindest der deutschsprachigen Arbeits- und Organisationspsychologie wird diesen neueren Kooperationsformen dagegen praktisch keine Beachtung geschenkt.

Es ist damit erkennbar, dass sich die Arbeits- und Organisationspsychologie in zunehmendem Masse mit dem Gebiet der Virtualisierung von Organisation und mit der zunehmenden Kooperation in Netzwerken beschäftigt und gegenüber anderen Disziplinen an Boden gewinnt. Von einem sich herauskristallisierenden arbeits- und organisationspsychologischen Ansatz kann allerdings noch nicht die Rede sein. Für das Anliegen der vorliegenden Arbeit ist vor allem festzuhalten, dass in den arbeits- und organisationspsychologischen Beiträgen die Konfliktthematik bislang nicht zum Schwerpunktthema gemacht wurde.

Zunächst wird in Ergänzung zum Überblick über die theoretischen Ansätze der Stand der empirischen Konfliktforschung in Netzwerk dargestellt.

2.3 Zum Stand der empirischen Forschung über Konflikte in der interorganisationalen Kooperation und in Netzwerken

Die oben gegebenen Übersicht über Beiträge einzelner wissenschaftlicher Disziplinen zur Netzwerkforschung von Sydow (2003) und der für die vorliegende Arbeit zusammengestellten Überblick über die arbeits- und organisationspsychologische Forschung enthalten keine Hinweise auf die schwerpunktmässige Bearbeitung des Konfliktthemas in Netzwerken.

Der Blick in die empirischen Arbeiten zur Konfliktthematik in der interorganisationalen Kooperation und in Netzwerken bestätigt diese Lücke. Es sind bislang erst wenige Arbeiten vorhanden, die sich schwerpunktmässig diesem Thema gewidmet haben. Das Resultat einer Recherche über die neuere Literatur zum Thema Konflikt in der interorganisationalen Kooperation und in Netzwerken ist im Anhang 1 als Übersicht dargestellt. Die Durchsicht der einzelnen Beiträge ergibt folgendes Bild:

Im Hinblick auf die *Untersuchungsfelder* zeigt sich deutlich ein Schwerpunkt bei Kooperationen in der Zulieferindustrie und in Absatzkanälen, wobei wiederum langfristige, hierarchische und dyadische Kooperationen im Vordergrund stehen. Daneben gibt es wenige Studien im Bereich des Nonprofit-Managements in Verwaltung, öffentlichen Diensten und im Gesundheitssektor. Industrielle Netzwerke als multiple, komplex-reziproke, dezentral-polyzentrische Kooperationsformen werden bis zum jetzigen Zeitpunkt praktisch nicht zu diesem Thema untersucht. Dadurch lassen sich die erzielten Ergebnisse nur bedingt auf den Kontext Netzwerk übertragen.

Virtualität ist in diesen Studien ebenfalls kaum ein Thema. Zum einen werden die einzelnen Formen der interorganisationalen Kooperation nicht unter diesem Begriff diskutiert. Das ist insofern nicht verwunderlich, als der Begriff der virtuellen Organisation erst ab Mitte der 90er Jahre verwendet wird. In der Folge werden auch mögliche Konflikte unter den Bedingungen von virtueller Kooperation nicht thematisiert. Die Ausnahme diesbezüglich ist der Erfahrungsbericht von Manchen und Grote (1999), in dem die Einführung von IT-Medien auch mit Konfliktpotenzialen in Verbindung gebracht wird.

Vom *methodologischen Standpunkt* aus betrachtet untersuchen die einzelnen Beiträge vor allem quantitative Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen. In der Regel werden dafür jeweils Modelle entworfen, die auch Aussagen über kausale Zusammenhänge ermöglichen sollen.

Damit werden jedoch *statische Modelle* konstruiert, die die Variablen in oft einseitigen Kausalitätsbeziehungen fassen. Aussagen über Konfliktprozesse lassen sich damit nur sehr eingeschränkt machen. Dafür bräuchte es die Untersuchung von Prozessmodellen.

Auf *inhaltlicher Seite* wird der Begriff Konflikt immer auch zusammen mit anderen Begriffen aus dem semantischen Umfeld untersucht. Dazu gehören vor allem *Kooperation* und *Vertrauen*, ferner *Macht/Abhängigkeit* sowie *Zufriedenheit* und *unternehmerischer Erfolg*. Die Auswahl in den einzelnen Variablen bzw. die Übereinstimmung in den Studien ist ein Indiz dafür, dass es sich dabei um zentrale sozialwissenschaftliche Kategorien handelt, die auch in Netzwerken eine prominente Stellung haben.

Im Hinblick auf die *Ergebnisse* aus den einzelnen Beiträgen lassen sich einige Resultate zusammenführen, die vor allem auf den Zusammenhang von Konflikten mit diesen anderen zentralen Konstrukten Hinweise geben. So scheinen sich Konflikte eher negativ auf *Kooperation* auszuwirken in dem Sinne, dass Konflikte kooperative, d. h. gegenseitig unterstützende Handlungen vermindern (Skinner, Gassenheimer & Kelley, 1992). Umgekehrt scheinen kooperative Aktivitäten aber auch Konflikte zu reduzieren. So fand Balabanis (1998) heraus, dass Solidarität und Anpassungsleistungen in der Zusammenarbeit Konflikte reduzieren helfen. Auf die simultane Existenz von Kooperation und Konflikt verweist Alter (1990), die feststellt, dass dort, wo Zusammenarbeit koordiniert werden muss, also Koordinationsnotwendigkeit besteht (vgl. Rüttinger & Sauer, 2000), auch vermehrt Konflikte vorkommen, weil viele Einzelinteressen aufeinander abgestimmt werden müssen. Auf struktureller Ebene scheinen differenziertere und komplexere Kooperationen mehr Konflikte hervorzubringen, was nach Alter (1990) durch intensivierte Koordinationsaufwand aufgefangen werden kann. Gestützt wird diese Erkenntnis durch die Ergebnisse von Gong, Shenkar, Luo und Nyaw (2001), die die Konflikt reduzierende Wirkung von formalisierten Strukturen und vollständigen Verträge festgestellt haben. Wo Konflikte auf kooperative Weise gelöst werden können, wirkt sich dies nach Wertz (2000) positiv auf den unternehmerischen Erfolg aus. Grundsätzlich sprechen empirische Ergebnisse jedoch dafür, dass Konflikte die Lebensdauer von Kooperationen (Balabanis, 1998) und die Zufriedenheit mit Kooperationen (Anderson & Narus, 1990; Skinner et al., 1992) gefährden. Rollenkonflikte von "boundary-spanners" können allerdings auch positive Effekte auf den Erfolg haben, wenn sie dazu führen, dass die Rolleninhaber sich für den gemeinsamen Erfolg einsetzen (Gong et al., 2001). Konflikte können auch Innovation hervorbringen und Synergieeffekte auslösen, indem bestehende Strukturen hinterfragt oder gar umgestaltet werden (Hardy & Nelson, 1998). Wo in der Kooperation ein hohes Niveau an *Vertrauen* vorhanden ist, gibt es den Ergebnissen zufolge weniger Konflikte (Anderson & Narus, 1990; Zaheer, McEvily & Perron, 1998), ebenso bei effektiver Kommunikation und Information zwischen den Kooperationspartnern (Balabanis, 1998; Gong et al., 2001). Vertrauen seinerseits wirkt sich positiv auf die Kooperation aus, weil es Aushandlungskosten senken und die Toleranz gegenüber Differenzen erhöhen hilft (Zaheer et al., 1998). Gleichzeitig kann es zum Erfolg der Kooperation beitragen (Wertz, 2000; Zaheer et al., 1998). Im Hinblick auf *Macht* lässt sich festhalten, dass Machtungleichheiten eher Konflikte hervorbringen, vor allem, wenn Machtausübung auf Zwang ("coercive power") gegründet ist (Skinner et al., 1992). Nicht zwangsbasierte Machtausübung ("non-coercive power") geht im Gegensatz zur Durchsetzungsmentalität mit weniger Konflikten einher. Es scheint aber eine Frage der Perspektive zu sein, ob mit Machtausübung auch Konflikte wahrgenommen werden. So kamen Anderson und Narus (1990) zum Ergebnis, dass das Konfliktniveau als höher wahrgenommen wird, wenn man dem Einfluss eines mächtigeren Kooperationspartners ausgeliefert ist. Wer selbst Macht und Einfluss ausübt, verbindet damit eher eine funktionale Konfliktlösung, wobei unklar bleibt, für wen die Konfliktlösung funktional ist. Schliesslich machen Hardy und Nelson (1998) darauf aufmerksam, dass Machtungleichgewichte auch negative Einflüsse auf Innovation und die Freisetzung von Synergien

haben können, wenn damit protektionistische Strukturen zementiert werden und weniger machtvollen Organisationen ihren Beitrag nicht einbringen können, auch wenn er wichtig wäre. Dass Macht auch eingesetzt wird, wenn sie vorhanden ist, zeigen die Ergebnisse von Callister und Wall (2001), die herausfanden, dass Vertreter machthöherer Organisationen im Rahmen von Aushandlungsgesprächen mit Kooperationspartnern ihre Forderungen weniger auf dem kooperativen Weg einbringen als machtgleiche. Schliesslich verweisen Manchen und Grote (1999) auf die Gefahr des Verlustes von Macht und Einfluss und eigener Regulationsspielräume. Sie haben festgestellt, dass mit der Einführung virtueller Medien auch in die mikropolitische Struktur eingegriffen wird und Regulationsspielräume sich verringern können.

Entsprechend werden in diesen Arbeiten auch *Gestaltungsmassnahmen* abgeleitet, die einerseits darauf ausgerichtet sind, die Wahrscheinlichkeit von Konflikten zu reduzieren. Dazu gehören die Implementierung von *Koordinationsmechanismen* (Alter, 1990), die *Herstellung wechselseitig zufriedener Zusammenarbeit* durch deren gemeinsame Gestaltung (Anderson & Narus, 1990), die Etablierung eines ausreichenden *Kommunikationsniveaus* (Balabanis, 1998; Wertz, 2000), der Aufbau von *vertrauensvollen Beziehungen* und von *Systemvertrauen* (Zaheer et al., 1998), die Etablierung von *Normen gegenseitiger Unterstützung* (Balabanis, 1998), aber je nach Kooperationssituation auch verschiedene *Formen des Einsatzes und der Abgabe von Macht* (Hardy & Nelson, 1998; Skinner et al., 1992). Auf der anderen Seite werden Gestaltungsempfehlungen im Hinblick auf entstehende Konflikte abgegeben. Hierzu zählen die *Institutionalisierung des Konfliktmanagements* in Form von Schlichtungsstellen, Kooperationsräten oder -komitees (Anderson & Narus, 1990; Wertz, 2000), der Einsatz von im Umgang mit Konflikten geschulten *Beziehungspromotoren* (Anderson & Narus, 1990; Callister & Wall, 2001; Wertz, 2000) sowie *mediative Verfahren* zum Herstellen *kooperativer Konfliktlösungen* und *win-win-Situationen* (Anderson & Narus, 1990; Wertz, 2000). Nicht zuletzt sollen auch *Verhandlungssituationen positiv* gestaltet werden, weil negative Interaktionen vorgängiger Begegnungen aktuelle Interaktionen erschweren können (Callister & Wall, 2001). Insgesamt gehen die Empfehlungen dahin, vertrauensvolle, wechselseitig zufrieden stellende Kooperationen zu gestalten, in denen es einerseits darum geht, Konfliktpotenziale zu reduzieren, und andererseits Konflikte in kooperativer Weise zu bearbeiten und ihre positiven Funktionen zu nutzen.

Damit entsprechen diese Empfehlungen weitgehend den Bedingungen für eine konstruktive Konfliktlösung, wie sie Assael (1969, S. 573) bereits vor vielen Jahren aus einer empirischen Studie im Bereich der amerikanischen Automobilindustrie abgeleitet hat:

- (a) eine kritische Betrachtung vergangener Handlungen,
- (b) häufige und effektive Kommunikationen zwischen den Konfliktparteien sowie die Einrichtung eines Beschwerdesystems,
- (c) Gleichverteilung von Systemressourcen,
- (d) Standardisierung von Formen der Konfliktlösung und
- (e) Herstellung von ausgeglichenen Machtverhältnissen im System.

Dass diese Bedingungen auch heute noch Gültigkeit zu haben scheinen, wie die neueren empirischen Studien zeigen, deutet darauf hin, dass wir es hier mit grundlegenden Bedingungen zu tun haben. Wichtig ist hierbei auch, dass diese Bedingungen vor dem Hintergrund eines an Marktgleichgewicht und Austausch orientierten Businessmodells erarbeitet wurden (DiStefano, 1984), also vor einem ähnlichen Hintergrund, wie er – in idealtypischer Weise – in den theoretischen Konzepten zur Kooperationsform Netzwerk herangezogen wird. Dass diese grundlegenden Bedingungen für eine konstruktive Konfliktlösung auch im Netzwerkkontext

Gültigkeit haben, liegt somit nahe. Gleichwohl können allein empirische Studien Kenntnisse darüber generieren, ob diese idealtypischen Bedingungen in der Praxis auch tatsächlich ideal sind, und unter welchen Umständen auch andere Formen der Konfliktlösung verwendet und als praktikabel, sinnvoll und zweckmässig erachtet werden.

2.4 Fazit zu Theorie und Empirie in der Netzwerkforschung

Betrachtet man die inhaltlichen Aspekte sowohl der Theorieansätze als auch der disziplinären Zugänge, dann zeigt sich deutlich, dass bei den verhaltenswissenschaftlichen Kategorien – neben dem Schlüsselbegriff Kooperation – dem Vertrauen eine herausragende Rolle bei der Erforschung von Netzwerken zuerkannt wird (Funder, 2000). Neben anderen Begriffen wie Tausch, Reziprozität, Macht, Kommunikation und Lernen, wie sie vor allem in den soziologischen Ansätzen untersucht werden, scheint dem Vertrauen eine Schlüsselstellung zuzukommen. Das Konfliktthema wird zwar in vielen Arbeiten in die Diskussion eingebracht. Ins Zentrum von Untersuchungen oder auch von konzeptuellen Überlegungen ist es allerdings bis anhin kaum gerückt. Während die Literatur zu diesem Thema im Kontext innerbetrieblicher Zusammenarbeit praktisch unüberschaubar ist, haben auch diejenigen Disziplinen, bei denen der Konflikt ansonsten eine zentrale Stellung im Begriffsinventar hat, vor allem die Soziologie und die Psychologie, dieses Thema (noch) nicht in die Netzwerkdiskussion eingeführt. Ausgehend von einem Verständnis des Netzwerks als einer eher kooperativen Form der Zusammenarbeit erscheinen Fragen nach Konkurrenz und Konflikt – sowohl in den theoretischen Konzepten als auch in den empirischen Untersuchungen – eher unterbelichtet (Funder, 2000). Dazu konstatieren Bachmann und Lane (2003, S. 77), dass die Entstehung von Netzwerken besser aus einer vertrauenstheoretischen Perspektive erklärt werden kann und weniger aus der konflikttheoretischen Perspektive. Ein Grund, warum die Erforschung von Netzwerken bisher eher unter der Vertrauens- und kaum unter der Konfliktperspektive vorgenommen wurde, kann darin bestehen, dass bisher insbesondere die Entstehung von Netzwerken im Fokus war, und dass mit dem Vorstoss in bis dato unbekannte Felder immer auch ein Risiko verbunden ist, für dessen Eingehen Vertrauen notwendig ist. Wenn es jedoch um Fragen der Netzwerkgestaltung und -entwicklung geht, wie sie z. B. im strukturationstheoretischen Ansatz (Giddens, 1997) gestellt werden, dann drängen sich Fragen im Hinblick auf die theoretische Konzeption und die empirische Untersuchung von Konflikten geradezu auf und machen sie mehr als notwendig (Funder, 2000). Messner (1994) hat schon vor einigen Jahren auf die einseitige, mitunter harmonistische Fokussierung vieler Netzwerktheoretiker auf die kooperativen Seiten von Netzwerken aufmerksam gemacht. Unter Verweis auf gesellschaftliche Theorien hat er betont, dass Konflikte wesentliche Sozialisationsfaktoren sind, die das soziale Kapital zu ihrer Bewältigung, für den sozialen Zusammenhalt und für gesellschaftliche Vitalität und Innovationsfähigkeit hervorbringen können. Angesichts der Tatsache, dass demokratische und marktwirtschaftliche Systeme sowieso immer Konflikte erzeugen, ginge es vor allem darum, sie handhabbar zu machen. Gerade Netzwerke bergen nach Messner (1994) die Möglichkeit, die Logiken von Kooperation und Konflikt miteinander zu verbinden. Die historische Betrachtungsweise zur Entwicklung von Organisationen und Institutionen unterstützt diese Annahme (vgl. Abschnitt 4.3).

Für virtuelle Netzwerke, und mit Blick auf die vorliegende Arbeit insbesondere für die Virtuelle Fabrik stellen Konflikte eine allgegenwärtige Herausforderung dar, der man sich sowohl auf der Managementebene als auch auf der Ebene der konkreten Kooperationsbeziehungen stellen muss. Die Auseinandersetzung mit diesem Thema ist daher vielleicht weniger zur Erklärung der Netzwerkentstehung von Bedeutung. Wenn es jedoch um das Management von Netzwerken geht, in dessen Prozessen die Interessen sowohl des Netzwerks als auch der ein-

zelen Partner austariert werden müssen, kommt man um die Konfliktperspektive kaum herum, weder in der Theorie noch in der Praxis. Dafür fehlen zum jetzigen Zeitpunkt jedoch die Konzepte, zum einen weil dieses Thema bislang in der Netzwerktheorie nur am Rande aufgegriffen wurde, zum anderen, weil die Konfliktforschung selbst kaum den Schritt auf das Gebiet der Netzwerkforschung unternommen hat. Und schliesslich, weil es in der Konfliktforschung zwar eine Vielfalt von Ansätzen gibt, aber kaum einheitliche und empirisch fundierte Rahmenkonzepte, die ohne weiteres übertragbar wären. Den Forderungen von DiStefano (1984) nach einer verstärkten Hinwendung zur Konfliktthematik im interorganisationalen Feld und die Entwicklung allgemeiner Modelle ist man bisher nur unzureichend nachgekommen. Wenn damit auch empirische Studien in verschiedenen Formen der interorganisationalen Kooperation ausgelöst worden sind, auf das Feld virtueller Netzwerke sind die Forschungsaktivitäten bisher praktisch nicht ausgedehnt worden. Diese Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, diese theoretische Lücke zu schliessen, um die Grundlagen zu schaffen, auf einer theoretisch durchdrungenen Konzeption empirische Daten und praxisrelevante Erkenntnisse zu generieren.

In den empirischen Arbeiten zur Konfliktthematik in der interorganisationalen Kooperation und in Netzwerken werden neben dem *Konflikt* den Begriffen *Kooperation* und *Vertrauen* die meiste Beachtung geschenkt. Ferner werden diese Kategorien in engem Zusammenhang mit dem Machtbegriff behandelt. Während also Kooperation als die Schlüsselkategorie in der theoretischen Netzwerkdiskussion gilt und in erster Linie zusammen mit Vertrauen untersucht wird, kann mit dem Einbezug des Konfliktbegriffs auch der Faden von den bisherigen empirischen Arbeiten im Bereich der interorganisationalen Kooperation und von Netzwerken aufgenommen werden.

In Anbetracht des Standes von Theorie und Empirie in der Netzwerkforschung lautet das *Fazit bis zu diesem Punkt* für die vorliegende Arbeit:²

- Virtuelle Netzwerke wurden bis anhin zur Konfliktthematik praktisch nicht untersucht.
- Ein arbeitspsychologischer Ansatz steht aus und kann zur Theoriebildung und Empirie beitragen.
- Als die zentrale Begriffstriade für die Untersuchung von Netzwerken kann die Kombination von Kooperation, Konflikt und Vertrauen angesehen werden.
- Methodologisch kann ein prozessualer Ansatz eine neue, dynamische Perspektive eröffnen, wie in virtuellen Netzwerken kooperiert wird, wie Konflikte entstehen und wie sie bewältigt werden, und in welchem Zusammenhang Vertrauen dabei steht. Zur Erschliessung des Feldes können gerade auch qualitative Methoden ein geeigneter Zugang sein.

Die bisherigen theoretisch-konzeptionellen Ausführungen und der Überblick über den Stand der empirischen Forschung bezogen sich bis dahin auf interorganisationale Kooperation und Netzwerke im Allgemeinen. Für die vorliegende Arbeit steht eine vor allem auch in der Schweiz etablierte Form virtueller Netzwerke im Fokus: die *Virtuelle Fabrik*. Diese wird anschliessend konzeptionell vorgestellt. Es wird dazu auch ein Überblick auf bisher durchgeführten empirischen Arbeiten und deren Bezug zur Konfliktthematik gegeben. Es wird sich zeigen, dass die Untersuchung des Themas Konflikt, wie es in den Bereichen von interorganisationalen Kooperationen und Netzwerken zwar vielfach als wichtig erachtet, aber bis dato

² Dieses Fazit wird nach den anschliessenden Ausführungen zur Virtuellen Fabrik, die in dieser Arbeit im Zentrum steht, ergänzt.

nur in geringem Umfang geleistet wurde, auch auf dem Feld der Virtuellen Fabrik bis jetzt nicht im Vordergrund stand, aber in vielen Arbeiten zumindest aufscheint.

2.5 Die Virtuelle Fabrik als spezifische Netzwerkform – Idee und Konzept

Die Idee der Virtuellen Fabrik entstand vor dem Hintergrund der Gefahr abnehmender Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Produktionsbetriebe gegenüber der internationalen Konkurrenz. Als ein entscheidender Faktor für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit wurde u. a. die Fähigkeit zur Kooperation zwischen Unternehmen, Unternehmensbereichen und Zulieferern angesehen. Vor diesem Hintergrund wurde die Idee der Virtuellen Fabrik im Jahr 1994 am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen (ITEM-HSG) entworfen und als Pilotprojekt in die Praxis umgesetzt (Schuh et al., 1998).

Mit dem Konzept der Virtuellen Fabrik wurde eine neuartige interorganisationale Kooperationsform geschaffen, die gegenüber traditionellen Kooperationsformen wie strategischen Allianzen oder Zulieferverbünden einige Vorteile erbringen soll, z. B. kürzere Vorbereitungszeiten für Aufträge gegenüber dem langfristigen Aufbau von Lieferantenbeziehungen in Zuliefersystemen. Neben solchen Vorteilen sollen die Betriebe von einer Technologieoptimierung, einer Auslastung der Produktionskapazitäten, einer schnelleren Lieferbereitschaft, aber auch vorsteuerlichen Werten wie einer Verbesserung der Qualifizierung der Mitarbeitenden, einer kontinuierlichen Strukturanpassung sowie der Möglichkeit permanenten Lernens und Verbesserns profitieren. Auch für den Kunden sollen sich Vorteile ergeben wie schnelle Auftragsbearbeitung quasi aus einer Hand, hochwertige Leistungen aus den Kernkompetenzen der an einem Auftrag beteiligten Betriebe sowie Kostenvorteile durch firmenübergreifende Optimierung der Kapazitäten. Mit den genannten Aspekten orientiert sich dieses Netzwerk in erster Linie an der gemeinsamen Produkterstellung und zielt primär auf *betriebswirtschaftliche Wertschöpfung*.

Mittlerweile gibt es mehrere Virtuelle Fabrik-Netzwerke in der Schweiz und im süddeutschen Raum. Die Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz/Mittelland, auf die sich die weiteren Ausführungen beziehen und die Gegenstand der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit ist, ist eines von derzeit drei VF-Netzwerken, die unter der Holding "Virtuelle Fabrik AG" geführt werden und als Franchisenehmerin in ein übergeordnetes Stiftungsreglement eingebunden sind. Die beiden anderen Netzwerke sind die Virtuelle Fabrik Euregio-Bodensee und die Virtuelle Fabrik Baden-Württemberg.

Basis dieses dynamischen *Produktionsverbunds* ist das relativ stabile Netzwerk der beteiligten Betriebe, aus dem heraus sich *auftragsbezogene, zeitlich begrenzte virtuelle Fabriken* konfigurieren. Nach Beendigung des Auftrags lösen sich diese auftragsbezogenen Konfigurationen auf. Der Projektverbund wird somit zur Voraussetzung bzw. zusammen mit den Kooperationsprinzipien zum *Kooperationspotenzial* (Millarg, 1998, S. 106) für den Aufbau auftragspezifischer virtueller Fabriken. In Abb. 2 sind sowohl das Kooperationspotenzial des Kooperationsnetzwerks als auch die auftragsspezifische virtuelle Fabrik dargestellt.

Die Typisierung der virtuellen Fabrik als Kooperationsnetzwerk wird in den konzeptionellen Arbeiten (Millarg, 1998) auf Basis der Typologie generischer Unternehmensnetzwerke nach Miles und Snow (1992) vorgenommen. Diese unterscheiden zwischen sog. internen, stabilen und dynamischen Netzwerken. Durch *interne Netzwerke* versuchen insbesondere grosse Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten, indem sie z. B. bestehende Matrixstrukturen in Netzwerkstrukturen überführen und teilweise Marktmechanismen zwischen

rechtlich selbständigen, aber an eine zentrale Einheit gebundenen Unternehmensbereichen einführen. *Stabile Netzwerke* entstehen durch die Zusammenführung unabhängiger Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette in relativ stabilen Marktsegmenten, die meist von einer fokalen Unternehmung strategisch geführt werden. Auch hier existieren Elemente hierarchischer und marktlich-horizontaler Koordination nebeneinander. *Dynamische Netzwerke* sind hoch arbeitsteilige Verbünde aus Unternehmen mit jeweils hohem Spezialisierungsgrad in sich schnell verändernden und diskontinuierlichen Märkten. Ihre Spezifität ist die auftragsbezogene, zeitlich begrenzte Konfiguration von Netzwerken aus einem bestehenden Pool vieler Kooperationspartner. Die Partnerfirmen stehen in einem lateralen Verhältnis zueinander, eine fokale Instanz übernimmt die Koordination zur Leistungserstellung, es dominieren der Marktmechanismus innerhalb des Netzwerks sowie die Informationstransparenz zur Optimierung der Zusammenführung der Einzelleistungen der Netzwerkpartner. Dort, wo eine zentrale Stelle die Koordinationsaufgabe übernimmt, wird von dynamischen Netzwerken mit definierter Systemführerschaft, ansonsten von dynamischen Netzwerken mit offener Systemführerschaft gesprochen.

Der spezifische Typus der Virtuellen Fabrik wird durch eine differenziertere Betrachtung sowohl auf der Ebene des Netzwerks als Kooperationspotenzial als auch auf der Ebene des aktivierten, auftragsbezogenen Netzwerks, herausgearbeitet. Je nach Integrationsgrad des Kooperationspotenzials von der einzelnen Unternehmen in einem gemeinsamen Netzwerk und je nach Kooperationsziel der einzelnen aktivierten Netzwerke (reiner Austausch vs. Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen) ergeben sich verschiedene Typen virtueller Unternehmen. Die Virtuelle Fabrik wird in diesem Koordinatensystem in mittlerer Ausprägung sowohl der Integration des Kooperationspotenzials als auch des Zielfokus der aktivierten Netzwerke der Erscheinungsform der *regionalen Plattform* zugeordnet. Diese gewinnt ihre Spezifität daraus, dass sie sowohl marktbezogen-strategisch als auch durch eine der tatsächlichen Kooperation vorausgehenden Schaffung einer *Gemeinsamkeit* der beteiligten Netzwerkpartner gebildet wird (s. Abb. 1). Somit wird sie nicht ausschliesslich auf Basis rationaler Gesichtspunkte geschaffen, sondern vor allem auch in Anbetracht des Wertes von zwischenmenschlichen Beziehungen als Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Gerade die Regionalität ermöglicht, dass sich die Netzwerkpartner auch persönlich kennen lernen und vertrauensvolle Beziehungen aufbauen können.

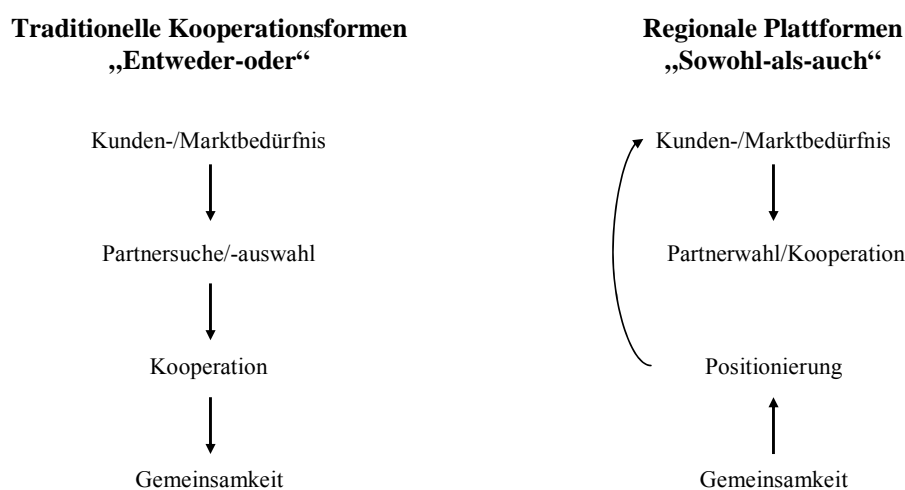


Abb. 1: Konzept von Gemeinsamkeit als Kooperationsvoraussetzung nach Millarg (1998, S. 82)

Vor diesem Hintergrund wird die Virtuelle Fabrik als ein *dynamisches Netzwerk mit offener Systemführerschaft des Typs regionaler Plattform* konzeptualisiert (Millarg, 1998, S. 85). Sie wird – auf der Ebene des Kooperationspotenzials – verstanden als eine Kooperationsform rechtlich unabhängiger Produktionsbetriebe oder deren Unternehmensbereiche, die sich zu einem Netzwerk zusammengeschlossen haben mit dem Ziel, Produkte oder Dienstleistungen zu erstellen, die für eine einzelne Firma nicht oder nur weniger gewinnbringend erbracht werden können (Schuh, Katzy & Eisen, 1997). Auf der Ebene des aktivierten Netzwerks ist sie ein dynamischer Produktionsverbund, der sich auftragsbezogen aus einem stabilen Netzwerk heraus konfiguriert und gegenüber dem Kunden wie eine reale Fabrik auftritt. Nach Beendigung des Auftrags löst sich der Verbund wieder auf und steht auf der Ebene des Kooperationspotenzials für neue Aufträge bereit.

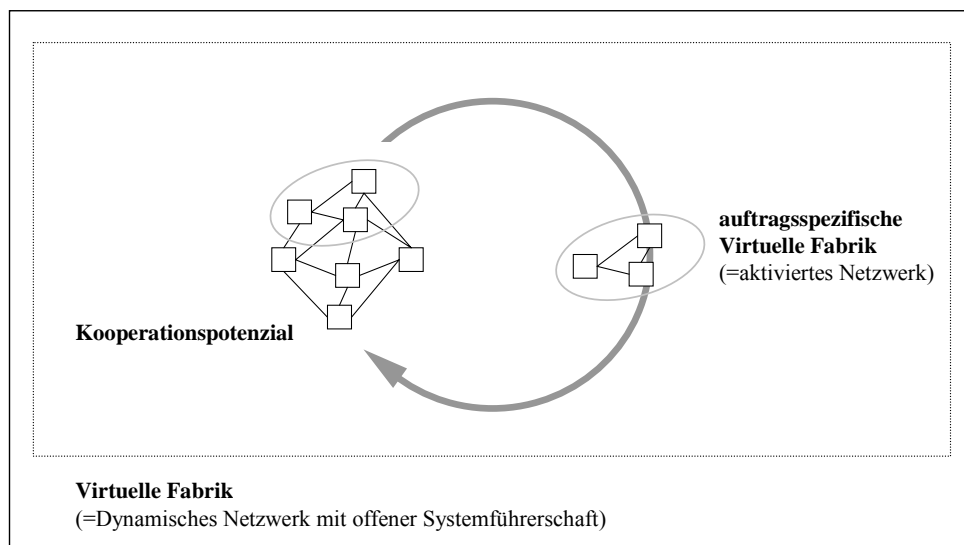


Abb. 2: Das Konzept der Virtuellen Fabrik (aus: Millarg., 1998, S. 86)

Wesentliche Gestaltungsprinzipien des *Kooperationsnetzwerks* sind der interne Marktmechanismus, eine integrierende Vertrauenskultur, die Koexistenz von Kooperation und Konkurrenz, die erforderliche Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der Partnerfirmen sowie deren fachliche Kompetenzen. Hierzu wurden *Kooperationsprinzipien* formuliert. Dazu gehören insbesondere verschiedene Rollen, die sich auf die Vermarktung der Leistungen, die Konfiguration temporärer Virtueller Fabriken, deren Auftragsabwicklung und Auflösung sowie auf netzwerkinterne Dienstleistungen beziehen. Darüber hinaus existieren Spielregeln der Kooperation wie Regeln zur Aufnahme neuer Partner, zur Qualität der zu erbringenden Leistungen, zu kooperativem Verhalten sowie zur Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie. Damit sollen nicht nur betriebswirtschaftliche Nutzenpotenziale erschlossen werden wie die Nutzung des Netzwerks als Instrument zur Akquisition neuer Kunden und Aufträge oder der Erschließung neuer Märkte, sondern auch lernorientierte Nutzenpotenziale wie die Nutzung des Netzwerks als Lern- und Experimentierfeld zur Steigerung von Kooperationskompetenzen.

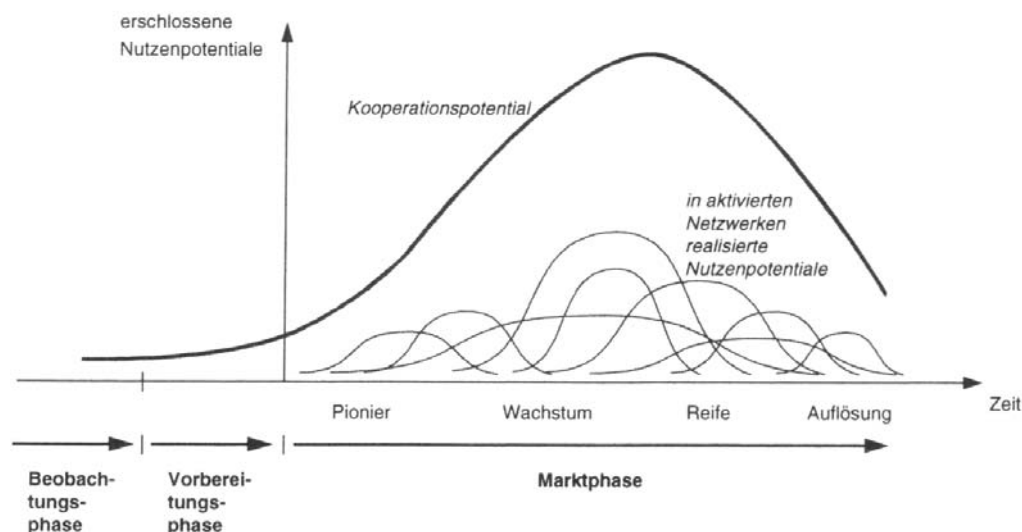


Abb. 3: Lebenszyklen des Gesamtnetzwerks und der auftragsbezogenen virtuellen Fabriken
(aus: Millarg, 1998, S. 164)

Mit der Unterscheidung vom gesamten Netzwerk als Kooperationspotenzial einerseits und temporären, auftragsbezogenen Virtuellen Fabriken andererseits werden auch zwei *Lebenszyklen* voneinander abgegrenzt: der Lebenszyklus des gesamten Kooperationsnetzwerks und der der auftragsspezifischen Virtuellen Fabrik (Göransson, 1998; Millarg, 1998; Schuh et al., 1998; s. Abb. 3).

Die *Bildung des Netzwerks als Ganzes* durchläuft nach Millarg (1998) verschiedene Phasen. In der Beobachtungsphase werden im Hinblick auf die wirtschaftliche Lage die Geschäftsidee und die Nutzenpotentiale formuliert sowie auf verschiedenen Ebenen (Netzwerk, Produktcluster und Partnerbetriebe) ein Zielsystem entwickelt. Die Vorbereitungsphase beinhaltet die formelle Gründung des Netzwerks, der Entwurf des Netzwerkdesigns und der Architektur (vgl. auch Friedli, 2000), die Formulierung der Strategie sowie den Aufbau von Beziehungen. In der Marktphase geht es um die Initiierung und Realisierung konkreter Aufträge durch einen Prozesspromotor, die in der Folge möglichst eine Eigendynamisierung erfahren sollten, also eine Erschliessung der Nutzenpotentiale vor allem durch die Partnerbetriebe selbst. Dazu gehört die Erweiterung des Netzwerks durch den Beitritt neuer Partnerunternehmen. Die Bildung von Produktclustern in dieser Phase ist gleichzeitig auch eine Auflösungserscheinung des bestehenden Netzwerks. Aus Produktclustern können sich neue Netzwerke bilden, die untereinander in kooperativen Beziehungen stehen.

Die *temporären, auftragsbezogenen Virtuellen Fabriken* durchlaufen in einer ähnlichen Weise einen zyklischen Lebensprozess, für dessen Phasen verschiedene Rollen und Aufgaben definiert sind. Sie entstehen durch Vermarktungs- und Akquisitionstätigkeiten des Brokers zur Realisierung eines konkreten Projekts oder zur Produkterstellung. Der Aufbau der virtuellen Fabrik wird über den Leistungsmanager weitergeführt, der die erforderlichen Leistungen zusammenstellt und die geeigneten Partner sucht und auswählt. Der Auftragsmanager übernimmt dann die operative Projektleitung des Auftrags und koordiniert die Auftragsabwicklung. Der In- und Outsourcingmanager, eine kooperative und kommunikative Schaltstelle zwischen Netzwerk und Betrieb, sorgt für die Planung und Leistungserbringung seines Betriebes im Rahmen projektbezogener Virtueller Fabriken. Der Auditor schliesslich übernimmt rechtliche und Controlling-Aufgaben und steht als Berater zur Verfügung. Ein Teil

dieses Lebenszyklus' wird seit einiger Zeit auch auf dem IT-Weg (Internes Auftragsmanagement-System IAMS, s. unten) erledigt.

Für die virtuelle Zusammenarbeit der Partnerfirmen und für die Organisation dient eine *internetbasierte Arbeitsplattform* als wichtigstes Instrument. In deren Mittelpunkt stehen Tools zum orts- und zeitunabhängigen Projektmanagement (Agenda, Projektplan, Controlling, Dokumentenverwaltung, Publikation, Forum und Mailing) für auftragsbezogene Kooperationen und für Projekte im Rahmen der Organisation und des Betriebs des Netzwerks. Weitere Funktionalitäten sind eine Kompetenzdatenbank der Partnerunternehmen sowie das interne Auftragsmanagement-System (Huber, Schoch & Plüss, 2002). Die IT-Plattform hat einen einerseits öffentlichen, über das Internet zugänglichen Bereich, auf dem Informationen aus dem Netzwerk dargestellt werden können. Über eine Anfragemaske können potenzielle Kunden Auftragsanfragen machen. Der interne Bereich ist passwortgeschützt und nur berechtigten Personen des Netzwerks zugänglich. Der interne Bereich unterliegt ebenfalls einem Berechtigungssystem, damit zu den einzelnen Projekträumen nur die jeweils Beteiligten Zugang haben. Diese IT-Plattform wird mittlerweile auch in den anderen Virtuellen Fabriken, die in die Holding-Struktur eingebunden sind, eingesetzt. Jede Virtuelle Fabrik hat ihr eigenes Portal. Zusätzlich besteht ein gemeinsames Portal, das allen Benutzern zugänglich ist, und worüber auch gemeinsame Aufträge abgewickelt werden können. Damit wird auf elektronischem Wege die Strategie der Vernetzung von Netzwerken umgesetzt.

Das interne Auftragsmanagement-System (IAMS) bildet das Herzstück der IT-Plattform (Huber et al., 2002) und ist unterteilt in die Phasen der *Anfrage*, der *Angebotserstellung* und der *Auftragsabwicklung*. Anfragen können entweder von aussen (z. B. via Internet) oder durch den Broker gestellt werden. Diese sind für die Netzwerkpartner mit verschiedenen Detailinformationen einsehbar bzw. als Newsletter abonnierbar. In der Phase der Angebotserstellung wird das Projektteam, die auftragsbezogene Virtuelle Fabrik, konfiguriert. Ein Auftragsmanager koordiniert den Auftrag, ist Ansprechstelle für den Kunden und informiert die Netzwerkpartner über den Verlauf des Auftrags. Für Aufträge, die nicht in der VF NW/Mittelland angenommen und abgewickelt werden können, gibt es die Möglichkeit, sie über die gemeinsame Plattform an die anderen VF-Netzwerke weiterzuleiten.

In *Fortführung der konzeptionellen Idee der Virtuellen Fabrik* als Produktionsverbund wurden bis anhin weitere Themengebiete aufgegriffen. Es geht bei weitem nicht mehr nur um die Verwertung von Restkapazitäten, sondern vermehrt auch um Themen wie *E-Commerce* (Schuh, Dierkes & Friedli, 1999), *C-Commerce* (Schuh, Friedli, & Kurr, 2001) sowie *Wissensmanagement* (Siebert, 2002). Virtuelle Fabriken werden zunehmend nicht mehr nur als reaktives Mittel zur Bewältigung dynamischer Umwelten angesehen, wie dies noch in den Pionierwerken (z. B. Schuh et al., 1998) konzeptualisiert war. Die Virtuelle Fabrik wird vermehrt auch im Hinblick auf ihr Innovationspotenzial untersucht (Dierkes, 2001). Zukünftig werden vermehrt auch proaktive Strategien der Produktinnovation gefahren, wie Schuh (2003, s. Abb. 4) darlegt.

Damit lassen sich zumindest zwei Entwicklungsstränge erkennen. Auf der einen Seite die Entwicklung hin zu proaktiven Strategien der Produktion anstelle einer tendenziell reaktiven Strategie der Restkapazitätenverwertung. Auf der anderen Seite ist eine zunehmende Virtualisierung zu erkennen. Dabei geht es sowohl um die vermehrte Nutzung von IT zur netzwerkinternen und netzwerkübergreifenden Kooperation und Kommunikation als auch um die Virtualisierung der Geschäftsbeziehungen in Richtung Markt und im Hinblick auf Business-to-business-Transaktionen.

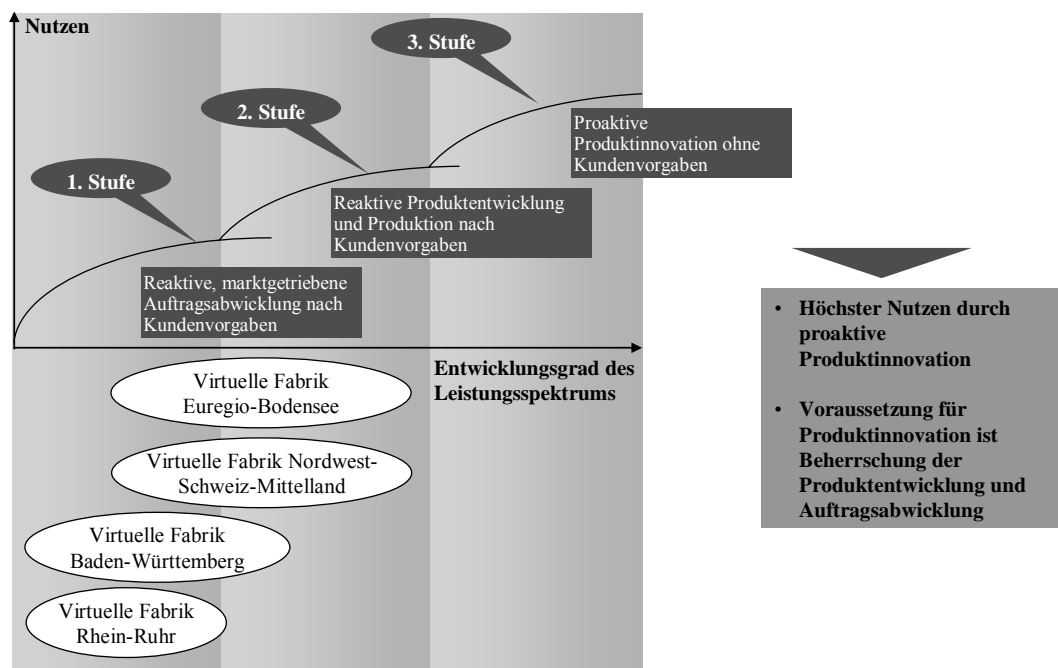


Abb. 4: Entwicklungshorizonte Virtueller Fabriken (aus: Schuh, 2003, S. 20)

2.6 Zum Stand der empirischen Forschung in der Virtuellen Fabrik

Die Idee und Konzeption sowie die Diskussion verschiedener Themenstellung über die Virtuelle Fabrik sind Gegenstand zahlreicher, meist konzeptionell orientierter Publikationen. Es besteht mittlerweile aber auch eine beachtliche empirische Datenbasis aus Forschungsarbeiten über dieses Netzwerk. Eine Literaturrecherche zum Stand der empirischen Forschung erbrachte 20 Publikationen. Diese finden sich im Anhang 2 in tabellarischer Form.³ Themengebiete, die bisher empirisch erforscht wurden, sind Controlling, E-Collaboration, die VF als E-Business-Lösung, Management, Kooperation, Führung, Vertrauen und Wissensmanagement.

Konflikte als Forschungsgegenstand standen in keiner der bisher durchgeführten Fallstudien im Zentrum der Fragestellung. Dort, wo über Kooperation geforscht wurde, ist aber immer auch von Konflikten, Schwierigkeiten oder Problemen der Zusammenarbeit die Rede. Teilweise wird der Konfliktbegriff direkt verwendet, teilweise kann er indirekt erschlossen werden.

Bereits in den ersten konzeptionellen Arbeiten zur Kooperationsform Virtuelle Fabrik (Schuh, 1997; Millarg, 1998) lassen sich Antizipationen von Konflikten im Netzwerk erkennen, wenn man beispielsweise die dort gegebenen Gestaltungsempfehlungen betrachtet: die Formulierung von *Spielregeln* der Zusammenarbeit, *Rollendefinitionen*, die *Zielharmonisierung*, eine *gemeinsame Strategie*, *festgelegte Prozesse*, die Notwendigkeit einer auf *Gemeinsamkeit* und *persönlichem Kennen* beruhende integrierende *Vertrauenskultur*. Daneben werden unter dem Gesichtspunkt der Kooperativität der Partner sowohl die *Kooperationsfähigkeit* als auch die *Kooperationsbereitschaft* thematisiert und beispielsweise auf die Problematik von *Trittbrett-*

³ Diese Recherche bezieht sich auf den Projektverbund der Virtuellen Fabriken Euregio-Bodensee, Nordwestschweiz/Mittelland, Baden-Württemberg und Rhein-Ruhr, die unter der Holding der Virtuellen Fabrik AG geführt werden (<http://www.virtuelle-fabrik.com/>).

fahrerei hingewiesen. Institutionell verankert wird Konfliktmanagement in der Rollenbeschreibung des *Netzwerk-Coachs*, zu dessen Aufgabe *Konflikt- und Beziehungsmanagement* gehören. In der Studie von Degener und Inversini (2001) werden ebenso einige Aspekte erwähnt, die eng mit Konflikten in Zusammenhang stehen: Probleme der interorganisationalen *Konkurrenz*, der *Subgruppenbildung* und firmeninternen *Kämpfen*, die Wichtigkeit des *Selektionsprozesses* neuer Partner, die Notwendigkeit von *Verhaltenskodizes* und *Regeln*, das Problem des *Interessenausgleichs*, der *Mediation* sowie der *Macht*, der Beschlussfassung im *Konsens*, die Einrichtung von Gefässen zur Verbesserung der *Kommunikationsfähigkeit* sowie zur Sensibilisierung für *gruppendynamische Prozesse* und schliesslich die fundamentale Bedeutung von *Offenheit*, *Transparenz* und *Vertrauen*. In ähnlicher Weise diskutieren Grote und Manchen (2000) konfliktnahe Themen wie die Notwendigkeit von *Vertrauen* und *Offenheit*, von *gemeinsamen Werten*, *Zielkongruenz* und einer *kooperativen Einstellung*, die Problematiken von *Einzelkämpfertum* oder *Trittbrettfahrerei*, den *Verlust von Wettbewerbsvorteilen* und *Kernkompetenzen*, *Rollenkonflikten* oder das Spannungsfeld *Kooperation vs. Konkurrenz*. Dazu kommen auch *Konfliktregelungsmechanismen* wie z. B. die Möglichkeit, Mitglieder auszu-schliessen. Stoller-Schai (2002) spricht im Rahmen seiner Untersuchung zur E-Collaboration vom *Konfliktmanagement* als einem Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit im Netzwerk. Ebenfalls führt Schuh (2003) neben anderen Aspekten wie *geteilten Werten*, *Kommunikationswillen* und *-fähigkeit* die Existenz einer ausgeprägten *Konfliktkultur* als einen Erfolgsfaktor an und verweist auf Gefahren in der Zusammenarbeit. Dazu gehören z. B. eine Unausgewogenheit von Geben und Nehmen, Opportunismus oder eine Misstrauenskultur. Link (2001) führt in seiner Arbeit zum Risikomanagement bei Innovationskooperationen eine Reihe von *Kooperationsrisiken* an, die ebenso als Konfliktpotenziale verstanden werden können. Er betont auch die Notwendigkeit eines *institutionalisierten Konfliktmanagements* und der gemeinsamen *Diskussion der Kooperationsrisiken* unter den Partnern. Bei Brödner (2002) wird die Wichtigkeit von Steuerungsinstanzen zur Klärung von *Problemen* zwischen den Netzwerkpartnern (Unstimmigkeiten, Rivalitäten, verlorene Aufträge, Prioritäten, Qualitätsprobleme) hervorgehoben, daneben auch das wichtige *Prinzip des Gebens und Nehmens* und der *Machtverteilung* im Netzwerk. Auch im Rahmen der Untersuchung von Vertrauen von Hölsch (2000) werden Konflikte angesprochen, die in Netzwerken vorkommen und die primär partnerschaftlich geregelt werden sollen. *Vertrauensvolle Beziehungen* schliessen Konflikte nicht aus, so ein Ergebnis. Vielmehr kommt es auf eine angemessene *Bearbeitung* an, wobei der *Netzwerk-Coach* in seiner Rolle als Konfliktmanager und Mediator eine entscheidende Rolle spielt. Clases et al. (2003) untersuchen die *Vertrauensgenese* in virtuellen Organisationen. *Vertrauen* wird auch in der Fallstudie von Teichmann und Borchardt (2003) als hoch bedeutsames Element beim Management der Virtuellen Fabrik angeführt.

Mit diesen empirischen Studien liegt eine Reihe von Erkenntnissen über verschiedene Themengebiete vor, die in begleitenden Studien entstanden sind. Sie stehen in weiten Teilen isoliert nebeneinander, obwohl sie sich alle auf das gleiche Netzwerk beziehen. Hier eine Meta-Analyse durchzuführen und die empirischen Erkenntnisse und Gestaltungs-massnahmen zusammen zu führen, könnte eine lohnende Sache sein, sowohl für die Theorie als auch für die Praxis. Dies kann hier nicht geleistet werden. Die tabellarische Zusammenstellung dient in erster Linie dazu, den Stand der empirischen Forschung darzulegen, könnte aber für eine Meta-Analyse der erste Schritt sein.

2.7 Fazit zu Theorie und Empirie in der Virtuellen Fabrik

In Anbetracht des Standes von Theorie und Empirie in der Erforschung der Virtuellen Fabrik lautet das *ergänzende Fazit* für die vorliegende Arbeit:

- Virtuelle Fabriken wurden bis anhin zur Konfliktthematik in der Hauptfragestellung nicht untersucht.
- In ihrer Erforschung dominieren betriebswirtschaftliche Ansätze. Arbeiten vor dem psychologischen Hintergrund liegen nur wenige vor.
- Ein arbeitspsychologischer Ansatz kann auch hier zur Theoriebildung und Empirie beitragen.

Im Folgenden wird ein arbeitspsychologischer Ansatz dargestellt, wie er bis zum jetzigen Zeitpunkt besteht. Dieser wird in den nachfolgenden Arbeitsschritten um konflikttheoretische Überlegungen erweitert.

3. Ein arbeitspsychologischer Ansatz zur Erforschung von Kooperation

Von Endres (1996; vgl. Endres & Wehner, 2001) wurde ein *prozessualer Forschungsansatz* zur Untersuchung von Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie begründet. Im Rahmen einer Analyse vorherrschender Forschungsperspektiven zum Kooperationsthema im zwischenbetrieblichen Feld wird auf die Dominanz strategisch orientierter und auf die Vernachlässigung prozessualer Konzepte verwiesen und der Rahmen eines entsprechenden Konzepts entworfen. In diesen prozessualen Ansatz werden insbesondere verschiedene Aspekte prozessnahen Handelns aufgenommen wie Erfahrungen, Wissensbestände und soziale Praktiken der unmittelbar beteiligten Akteure, die in den strategischen Perspektiven kaum Berücksichtigung fanden.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an diesem Ansatz und legt ihn der Untersuchung von Kooperation, Konflikt und Vertrauen in virtuellen Netzwerken zugrunde. Auch in der Netzwerkdiskussion existieren bislang kaum prozessorientierte Ansätze. Das Schwergewicht der Untersuchungen liegt deutlich auf strategischen und manageriellen Perspektiven. Mit dem prozessualen Forschungsansatz zur Analyse von Kooperationen können auch arbeitspsychologische Themenstellungen vermehrt in die Diskussion über virtuelle Netzwerke einfließen, die bis dato nur in geringem Umfang vorliegen, wie z. B. von Sydow (2003) festgestellt wird.

Zunächst wird der prozessuale Ansatz in Gegenüberstellung zu den strategischen Ansätzen erläutert (vgl. Tab. 3) und sein Selbstverständnis entlang von vier Untersuchungsmaximen beschrieben. Im Anschluss daran wird ein arbeitspsychologisches Kooperationsmodell vorgestellt, das eine zentrale Stellung im prozessualen Forschungsansatz und damit auch in der vorliegenden Arbeit einnimmt.

Auf der strategischen Ebene stehen die übergeordneten Entscheidungsmodalitäten, auf denen (zwischen-) betriebliche Zusammenarbeit zu Stande kommt, im Vordergrund. *Auslöser* für das Eingehen zwischenbetrieblicher Kooperationen sind managerielle Entscheide, die wesentlich dadurch bestimmt werden, inwieweit damit neue Möglichkeiten eigener Zielerreichung verbunden sind. Insofern gehen Unternehmens- und Umweltanalysen der Kooperation voraus. Dagegen beziehen sich Kooperationen auf prozessualer Ebene auf unerwartete Ereignisse bzw. Störungen, die die kommunikative Abstimmung der unmittelbar Beteiligten erforderlich

machen. *Gegenstand* ist auf strategischer Ebene entsprechend auch die Zusammenarbeit zwischen den Organisationen oder einzelnen Bereichen, während in prozessualer Hinsicht Abstimmungs- und Bewältigungsprozesse in lokalen Beziehungsgeflechten im Vordergrund stehen. Als *Voraussetzungen* für zwischenbetriebliche Kooperationen werden in strategischen Analyseansätzen in erster Linie zumindest teilweise Übereinstimmung von Werten und Zielen, Kommunikationen sowie Vertrauen im Sinne eines partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen den Entscheidungsträgern und Unternehmen herausgestrichen. In ähnlicher Weise gilt dies auch für die prozessuale Perspektive, nur dass sich die genannten Aspekte auf die Erfahrungsträger beziehen, z. B. im Sinne einer kommunikativen Vernetzung der an der Produktion beteiligten Akteure. Vertrauensaspekte beziehen sich eher auf die gegenseitige Berechenbarkeit im unmittelbaren Kooperationsprozess als auf ein partnerschaftliches Verhältnis der strategischen Partner. In strategischen Ansätzen dominieren Fragen der *strukturellen* Verregelung von zwischenbetrieblichen Kooperationsbeziehungen. Dagegen zielt eine prozessuale Analyse darauf, wie Abstimmungen innerhalb gegebener Freiräume von den Vor-Ort-Beschäftigten getroffen werden können. Dadurch könnten auch interpersonale Problemlöseprozesse und der Wissens- und Erfahrungsaustausch gefördert werden. Schliesslich können verschiedene *Zielstellungen* auf den beiden Ebenen unterschieden werden. Strategisch geht es vor allem um wirtschaftliche Ziele, Wettbewerbsfähigkeit und Flexibilität, während auf Prozessebene die erfolgreiche gemeinsame Bewältigung von Störungen und die Entwicklung geeigneter Grundlagen für eine gute Praxis angestrebt werden.

Diese Gegenüberstellung von strategischer und prozessualer Forschungsperspektive veranschaulicht Tab. 3.

Aspekt	Auslöser	Gegenstand	Voraussetzungen	Struktur	Ziele
Kooperationskonzept					
Strategisch	Unternehmens- und Umweltanalyse	Zusammenarbeit von Unternehmen und Unternehmensbereichen	Kommunikationen zwischen Entscheidungsträgern Vertrauen im Sinne von Partnerschaft	Verregelungen	Wirtschaftlichkeit Wettbewerbsfähigkeit Flexibilität
Prozessual	Störungen	Abstimmungen zwischen Personen oder Personengruppen	Kommunikation zwischen Erfahrungsträgern Vertrauen im Sinne gegenseitiger Berechenbarkeit	konsensfördernde Überlappung der Aufgaben	Bewältigung von Störungen Entwicklung neuer Organisationsstrukturen

Tab. 3: Gegenüberstellung von strategischem und prozessualem Kooperationskonzept (aus: Endres & Wehner, 2001, S. 221).

Der prozessuale Forschungsansatz wird hier im Wesentlichen gegenüber strategischen Ansätzen in der zwischenbetrieblichen Kooperationsforschung abgegrenzt, ohne aber gleich neue Einseitigkeiten zu erzeugen (vgl. die Kritik hierzu von Sydow, 1996). Vielmehr wird, auch wenn hier eine abgrenzende Darstellung gewählt wurde, auf die gegenseitige Bedingtheit und Beeinflussung hingewiesen. Gerade in der wechselseitigen Durchdringung liegen die Möglichkeiten zur Gestaltung inner- und zwischenbetrieblicher Kooperation.

Das Selbstverständnis dieses Ansatzes zeigt sich in vier *Untersuchungsmaximen* bzw. Orientierungen, wie sie von Endres (1996) formuliert werden und teilweise bereits angesprochen wurden.

Prozessorientierung bezieht sich gegenüber einer strategischen Orientierung auf die sozialen Prozesse gemeinsamer Abstimmung, des Austauschs, der kommunikativen Verständigung und des Vertrauens sowie der Aushandlung der unmittelbar am Prozess beteiligten Personen und Unternehmenseinheiten. "(...) Kooperationen haben dann einen prozessualen Charakter, wenn ein Austausch prozessnaher Erfahrungen, Wissensbestände und sozialer Praktiken stattfindet" (Endres, 1996, S. 11). Durch eine so ausgerichtete Analyse könnten Erkenntnisgewinne erzielt und Gestaltungsmöglichkeiten erarbeitet werden, wie sie bislang nicht bzw. nur unsystematisch genutzt wurden. Dies impliziert einen erweiterten Einbezug der Erfahrungsträger und deren Deutungs- und Interpretationsmuster.

In der *Störungsorientierung* spielt das *Paradigma des unerwarteten Ereignisses* eine wichtige Rolle. Im unerwarteten Ereignis manifestiert sich die Differenz zwischen den geplanten, vorausgedachten und den tatsächlich stattfindenden Prozesse der Zusammenarbeit. Damit sind Störungen in den Abläufen gemeint, die sich auf vielfältige Art und Weise zeigen können. Technische Ausfälle, Handlungsfehler, Missverständnisse, Irrtümer verweisen als Zäsuren und Brüche innerhalb gedachter Handlungsverläufe entweder darauf, dass diese noch nicht gut genug vorgedacht waren und korrigiert werden müssen oder aber auf systemimmanente Störungspotenziale, die grundsätzlich angegangen werden müssen. Hierzu sind auch Konflikte als Spezialfall zu zählen. Mit Konflikten ist immer auch ein gewisses Störungspotenzial verbunden. Unerwartete Ereignisse, obwohl mit dem Begriff Störung eher negativ konotiert, stellen in diesem Ansatz keine unliebsamen Erscheinungen in einem ansonsten wohlgeformten oder gar determinierten Prozessfluss dar. Sie werden vielmehr als Kooperationschancen verstanden, die es ermöglichen, auch bei nicht planmässig verlaufenden Prozessen die Handlungsfähigkeit zu bewahren, um eingreifen und Störungen auffangen zu können. Mit der Hinwendung zur Störung als Analysekategorie knüpft diese Sichtweise auch an das Konzept der Fehlerfreundlichkeit (Wehner, 1992) an. Dabei steht weniger der Fehler an sich im Fokus, sondern die Prozesse des sozialen Systems im Umgang damit. Der analytische Blick darauf in Form von Störfall- und Konfliktanalysen kann auf bislang Unausgesprochenes oder gar unbewusst ablaufende Handlungsmuster eröffnen und diese der gemeinsamen Reflexion zugänglich machen.

Diesem Anspruch wird durch die *Dialog- und Feedback-Orientierung* entsprochen. Sie knüpft an die Tradition der Feld- und Aktionsforschung an, wie sie von Lewin (1963) begründet wurde, und richtet sich zum einen auf die Dialog- und Feedback-Strukturen zwischen den Kooperationspartnern. Sie hebt aber vor allem die Relevanz eines vertrauensvollen kooperativen Forschungssettings selbst hervor, in das sowohl die Beforschten als auch die Forschenden auf partnerschaftliche Weise eingebunden sind, und in dem Daten erhoben und auch rückgemeldet werden können. Dadurch bekommen dialogorientierte Forschungsmethoden einen hohen Stellenwert, wenn es darum geht, vielfach implizites Handlungswissen der Rekonstruktion und Analyse zugänglich zu machen und rückzumelden.

Im Rahmen der *Gestaltungsorientierung* geht es darum, Wissens- und Erfahrungsbestände der beteiligten Akteure einzubeziehen, um Strukturen und Prozesse zwischenbetrieblicher Kooperation zu gestalten und zu entwickeln. Dabei geht es zunächst darum, geeignete Formen in den Bereichen zwischen den einzelnen Organisationen aufzubauen, in denen gemeinsam Rahmenaspekte kooperativen Handelns reflektiert und entwickelt werden können. Das Ziel besteht aber auch darin, solchen Dialogräumen institutionellen Charakter zu verleihen und die erarbeiteten Kooperationsforen als Strukturelemente zwischenbetrieblicher Kooperation zu etablieren. Im Zuge der Neugestaltung organisationaler Grenzen besteht der Ansatz der Gestaltungsorientierung vor allem darin, nicht nur an den Organigrammen, sondern an den mentalen Repräsentationen der Beteiligten anzusetzen. Dies trifft vor allem auch auf Ad-hoc-

Kooperationen in virtuellen Netzwerken zu, bei denen sich die Grenzen permanent neu gestalten.

3.1 Ein arbeitspsychologisches Kooperationsmodell als Heuristik und Interpretationsschema

3.1.1 Hintergrund

Eine zentrale Rolle im prozessualen Forschungsansatz nimmt das arbeitspsychologische Kooperationsmodell (Wehner, Raeithel et al., 1996; Wehner et al., 1998; Wehner et al., 2000) ein. Zunächst wurde es im Feld zwischenbetrieblicher Kooperationen in der Automobilindustrie und auf der Ebene der unmittelbaren Bewältigung der strategisch entschiedenen und planerisch entworfenen Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und Endfertigern entwickelt und empirisch dargelegt (Riedel, 1995; vgl. Wehner, Raeithel et al., 1996). Das Kooperationsmodell ist ein generisches Modell und daher auch auf andere Bereiche anwendbar, sei es im organisationalen oder interorganisationalen Bereich. Zusammenarbeit ist prinzipiell im Rahmen der verwendeten Begrifflichkeiten und der elementaren Kategorien sozialer Systeme zu verstehen.

Mit der Verwendung des Kooperationsmodells wird auch die Perspektive bestimmt, unter der die Betrachtungen im Rahmen dieser Arbeit zu verstehen sind. Konflikte werden vor dem Hintergrund der Kooperation untersucht. Konflikte sind ein Prozessgeschehen im Rahmen von Kooperation. Beim vorliegenden Erkenntnisinteresse interessiert daher weniger der Konfliktprozess als solcher, sondern gerade sein Bezug zu und seine Verwobenheit mit den Prozessen der Zusammenarbeit sowie mit anderen semantisch nahe stehenden Begriffen: seine antizipatorische Vorwegnahme, seine Entstehung innerhalb der Koordiniertheit, seine Bearbeitung im Rahmen kooperativer Prozesse jenseits der Koordiniertheit sowie die Integration der Bearbeitungsergebnisse in eine erneuerte Koordiniertheit. Während in der Literatur der Umgang mit Konflikten vorwiegend aus einer manageriellen Perspektive betrachtet wird (Brown, 1992), wird hier der Fokus dieser Arbeit auf das prozessuale Geschehen gelegt.

Damit werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit mindestens zwei Ziele verfolgt. Zum einem wird mit der Integration des Konfliktbegriffs ein Beitrag zur Ausdifferenzierung des sich im Entwicklungsfluss befindenden Kooperationsmodells angestrebt. Zum andern sollen – und an der Stelle wird von der ausreichenden Robustheit des Kooperationsmodells ausgegangen – mit der Verwendung des Modells als Heuristik Erkenntnisse über Konfliktprozesse im Feld des Netzwerks Virtuelle Fabrik gewonnen werden. Das Kooperationsmodell ist damit Gegenstand, gleichzeitig aber auch Erkenntnisinstrument und Interpretationsschema bei den Untersuchungen.

Dieses Modell rückt den historisch überdauernden und insbesondere in der betrieblichen Lebenswelt zentralen Begriff der Kooperation in den Mittelpunkt der Diskussion, um aus dieser Perspektive heraus auf Strukturen und Prozesse gemeinsamen organisationalen Handelns zu blicken. Im semantischen Umfeld dieses zentralen Begriffs ist eine Reihe weiterer elementarer Begriffe angesiedelt (s. Abb. 5). Werden die Begriffe in dieser Abbildung als potenzielle Agonisten bzw. Antagonisten geordnet, so wird bei Wehner et al. (1998) darauf aufmerksam gemacht, dass diese Dichotomisierung auch ambivalent ist, dass also die Agonisten zum Kooperationsbegriff (linkes Oval) immer auch antagonistischen Charakter haben können.

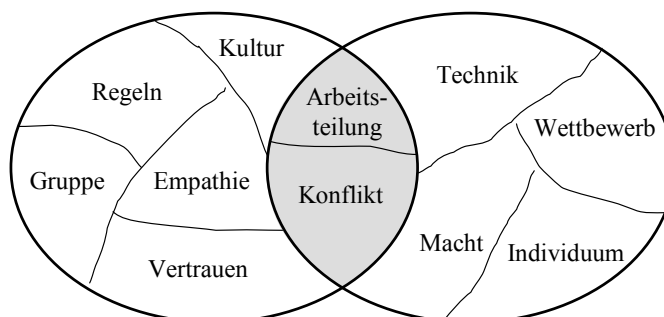


Abb. 5: Semantisches Umfeld bzw. potenzielle Agonisten und Antagonisten des Kooperationsbegriffs (aus: Wehner et al., 1998, S. 96)

Zu diesem semantischen Begriffsumfeld gehört neben weiteren Begriffen auch der Konflikt. Gerade in seinem Zusammenhang wird der ambivalente Charakter hervorgehoben (s. Endres & Wehner, 1996). Konflikte können sowohl Kooperation verhindern als sie auch erst ermöglichen, indem gerade durch das Aufeinandertreffen von Gegenteiligem beispielsweise Interessen artikuliert werden können und eine Integration verschiedener Perspektiven in eine gemeinsame Anstrengung stattfinden kann.

Im Folgenden soll zunächst auf zwei weitere theoretische Hintergrundaspekte dieses Modells eingegangen werden. Diese betreffen verschiedene gesellschaftswissenschaftliche Zugangsweisen sowie den Tätigkeitsbegriff. Danach wird das Modell in seinen wichtigsten Grundzügen (Prozessebenen) diskutiert. Im Anschluss daran sollen Implikationen zur Integration der Konfliktthematik in das Modell abgeleitet werden.

Es lassen sich drei Ebenen des gesellschaftswissenschaftlichen Zugangs zu diesem Begriff beschreiben (Wehner et al., 1998), wobei vor allem die beiden ersten deutlich grössere Berücksichtigung fanden.

Auf *Gesellschaftsebene* kann Kooperation als "historisch überdauerndes Prinzip zur Teilung und zur Anpassung von Arbeitstätigkeiten an die grundsätzliche Begrenztheit individueller Ressourcen" verstanden werden (Wehner et al., 1998, S. 96). Auf dieser Ebene sind sowohl familiäre wie auch ausserfamiliäre Formen des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit angesprochen sowie die Entwicklung und Entstehung von Organisationen und Institutionen aus urwüchsigen Gruppenverbänden heraus, einerseits als Folge der Weiterentwicklung kommunikativer Fähigkeiten, andererseits aber auch aus der Notwendigkeit heraus, die Natur gemeinsam bewältigen zu müssen (vgl. Schwarz, 2000). Auf der Ebene von *Planung und Organisation* stehen Effizienzgedanken und das Leistungsmotiv im Vordergrund. Kooperation erhält so auch instrumentellen Charakter zur Erreichung ökonomischer Ziele. Die *Handlungs- und Beziehungsebene* bezieht sich auf den unmittelbaren Prozess der Kooperation und damit auf die "situative Bewältigung und Anpassung arbeitsteilig geplanter Aufträge" (Wehner et al., 1998, S. 96).

Damit ist das Kooperationsmodell sehr nahe am eigentlichen Kooperationsprozess und bei den unmittelbar beteiligten Akteuren angesiedelt. Kooperation wird dabei nicht als individuelle Fähigkeit verstanden, sondern als "Produkt der tätigen Auseinandersetzung arbeitender Personen mit ihren Arbeitsgegenständen und miteinander" (Wehner, Raeithel et al., 1996, S. 40). Damit wird der Untersuchungsgegenstand Kooperation zum einen deutlich aus der rein individuellen Perspektive herausgenommen und innerhalb der Kooperationsgemeinschaft untersucht. Zum andern wird er nicht im Labor, sondern im Feld tatsächlicher Zusammenarbeit in

der betrieblichen Lebenswelt untersucht. Auf diese Weise wird die Vielfalt des begrifflichen Umfelds, wie es in der Praxis zu finden ist, bewusst einbezogen und der Diskussion zugänglich gemacht. Dazu werden zwei theoretische Konzepte herangezogen: der Begriff der *Kultur* und der Begriff der *gegenständlichen Tätigkeit*.

Der *Kulturbegriff* ist vor diesem Hintergrund als eine vermittelnde Instanz zwischen den Akteuren der Kooperationsgemeinschaft gedacht. Die Kultur umfasst die für die Kooperation als übergeordnetem *Sinn* notwendige Elemente wie die Arbeitsumgebung, Werkzeuge, Maschinen und Medien, Kommunikationsmedien und kommunikative Austauschprozesse etc. Durch diese kulturellen Elemente wird das gruppenspezifische und für den Kooperationsprozess notwendige *Wissen* als gemeinschaftliches Gut produziert und die *Fähigkeiten und Fertigkeiten* der einzelnen Akteure des arbeitsteilig angelegten Kooperationsprozesses koordiniert. Individuelles Handeln wird auf diesem Weg zu einem kollektiven Prozessbestandteil.

Daran schliesst sich der *Tätigkeitsbegriff* menschlicher Arbeit an, wie er von Leontjew (1987) und Wygotski (1988) begründet worden ist. Hervorgehoben wird hier, dass "Tätigkeit einzelner Subjekte in ihren verschiedenen Bestimmungsmomenten nur im Kontext der Vielfalt gesellschaftlicher Beziehungen verstanden werden kann" (Wehner, Raeithel et al., 1996, S. 43). Tätigkeit als leibliche Aktivität unter Zuhilfenahme physischer Mittel zur Funktionserweiterung des Körpers geschieht immer in Beziehung zu anderen Menschen. Sie ist also immer auch Zusammenarbeit zum Zwecke des Tauschs, die kommunikativ reguliert wird und gleichsam gesellschaftliche Produktion wie Reproduktion ist. Im Leontjew'schen hierarchischen Modell menschlicher Tätigkeit ist der Tätigkeitsbegriff eng mit dem gesellschaftlichen Sinn und an den Begriff des Motivs verbunden. In dem Sinne ist das Produkt, das gemeinsam hergestellt werden soll, bzw. dessen gesellschaftliche Relevanz und Nützlichkeit das Motiv der Tätigkeit. Als "äusseres" Motiv ist es von individuellen, "inneren" Motiven, die ebenfalls am Kooperationsprozess beteiligt sind, zu unterscheiden.

Vor diesem Hintergrund sollen nun die einzelnen Prozessebenen der Zusammenarbeit und die dazu verwendeten Begriffe erläutert werden.

3.1.2 Die Prozessebenen der Zusammenarbeit

Im Kooperationsmodell sind verschiedene Ebenen der Kooperation modelliert (s. Abb. 10). Auch wenn bei Wehner, Raeithel et al. (1996) von einzelnen Phasen der Zusammenarbeit gesprochen wird, wird darauf hingewiesen, dass das Modell nicht in dem Sinne zu verstehen ist, dass der Kooperationsprozess gezwungenermassen entlang einzelner aufeinander folgender Phasen verläuft. Mit den unterschiedlichen Ebenen soll vielmehr die darin enthaltene Dynamik dargestellt werden, die mitunter auch durch Widersprüchlichkeiten der einzelnen Ebenen untereinander gekennzeichnet ist. Zwar gibt es zyklische Bewegungen, z. B. zwischen Koordiniertheit, korrektiver Kooperation und remediativer Koordination. Aber nicht jeder Kooperationsprozess beinhaltet regelmässig beispielsweise eine Phase der Ko-Konstruktion. Ebenso kann es zu Unterbrüchen kommen, wenn z. B. in Ko-Konstruktionsphasen erarbeitete Gestaltungsmassnahmen keine Aufnahme in die Koordiniertheit finden. Insofern ist der Ebenenbegriff, wie er bei Wehner et al. (1998) verwendet wird, angemessener als der Phasenbegriff. Der Wechsel der Ebenen bedeutet vor allem auch den Wechsel der Perspektive. Sowohl korrektive als auch expansive Kooperation führen aus der Ebene der Koordiniertheit heraus in eine Metaposition. In der gemeinsamen Darstellung des unmittelbaren Prozesses der Zusammenarbeit *und* den verschiedenen Metapositionen zeigt sich auch die Besonderheit des Kooperationsmodells. Nachfolgend nun die einzelnen Ebenen.

3.1.2.1 Die Ebene der initialen Koordiniertheit

Jeder Prozess der Zusammenarbeit verschiedener Akteure auf ein gemeinsames Ziel hin bedarf der Abstimmung der Beiträge der einzelnen Akteure, der Koordination. Wie jede andere soziale Situation lassen sich Arbeitsprozesse in der betrieblichen Lebenswelt durch elementare Kategorien beschreiben, die sie gemeinsam haben. Nach Berkel (1984) gehören zu diesen Kategorien die *Menschen*, die *physisch-materiellen Dinge*, die sie zur Erreichung gesetzter *Ziele* benötigen, sowie soziale *Normen und Regeln*. Danach unterscheiden sich verschiedene soziale Situationen (Organisation, Familie, Strassenverkehr etc.) nicht grundlegend voneinander, sondern durch die "spezifischen Verbindungen und Verknüpfungen der einzelnen Situationsselemente durch kognitive Prämissen und soziale Normen", die bestimmen, auf welche Weise die Menschen in Bezug auf die Arbeitsgegenstände und -aufgaben aufeinander bezogen sind (ebd., S. 306). Die gleichen Kategorien finden sich bei Engeström (1992). Er spricht von *Akteuren*, *Objekten* und *Skripten*. In seinem allgemeinen Strukturmodell der Koordination äussert sich koordiniertes Handeln "durch ein besonderes Verhältnis von handelnden Subjekten (*Akteuren*), aufgabenbezogenen Arbeitsgegenständen (*Objekten*) und routinisierten Handlungsmustern (*Skripten*, s. Wehner et al., 1998, S. 100f.). Als vierte Kategorie ist das gemeinsame *Produkt* als das "äussere Motiv" der beteiligten Akteure zu ergänzen. Abb. 6 zeigt in einer allgemeinen Darstellung diese vier Grundkategorien in ihrer Verbindung untereinander. In dieser Darstellung wird noch nicht unterschieden zwischen verschiedenen Strukturmodi. Diese werden nachfolgend dargestellt (Abb. 7 bis Abb. 9).

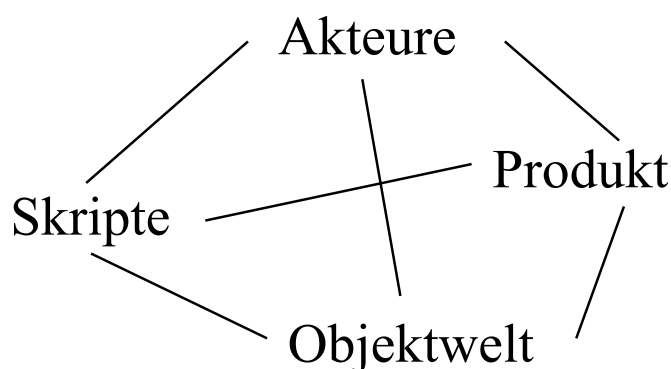


Abb. 6: Die vier Grundkategorien des Kooperationsmodells

Abb. 7 zeigt die allgemeine Struktur der Koordiniertheit. Koordiniertheit kann verstanden werden als die Verbundenheit der Akteure im Hinblick auf ihre Arbeitsmittel und -objekte, auf die jeweiligen Skripte und auf ein arbeitsteilig herzustellendes Produkt. Das Skript der Zusammenarbeit steht dabei nicht im Fokus der Aufmerksamkeit, sondern koordiniert die Zusammenarbeit der Akteure. "Es befindet sich quasi hinter dem Rücken der Einzelnen und wird selbst weder in Frage gestellt noch diskutiert" (Wehner et al., 1998, S. 100). Neben den gemeinsamen Motiven der einzelnen Akteure existieren auch geteilte Skripte in Form von formellen und informellen Regeln und Absprachen des betrieblichen Alltags (S. 106).

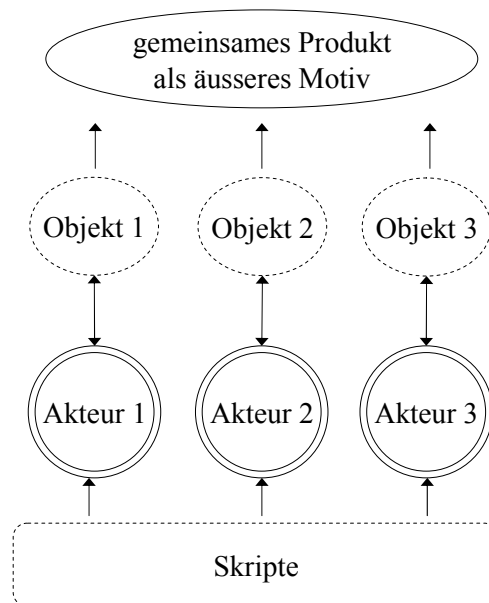


Abb. 7: Allgemeine Struktur der Koordiniertheit nach Engeström (1992; nach Wehner et al., 1998, S. 101)

Wenn von *initialer Koordiniertheit* gesprochen wird, wird davon ausgegangen, dass jeder Prozess der Zusammenarbeit, auch wenn er erst entsteht, nicht bei einer Stunde Null beginnt. Es kann immer schon eine bestehende Verbundenheit der Akteure vorausgesetzt werden. Auch wenn die Zusammenarbeit zwischen Akteuren, die bisher nicht zusammengearbeitet haben, erst initiiert wird, sind bereits Skripte vorhanden, auf die zurückgegriffen wird. Skripte bestehen beispielsweise darüber, wie gesellschaftliche Arbeitsteilung, betriebliche Zusammenarbeit oder die Kooperation innerhalb bestimmter Branchen oder Berufe organisiert ist. Aufgrund allgemeiner Vorstellungen oder spezieller Erfahrung aus Kooperationsbeziehungen greifen die Akteure auf die ihnen verfügbaren Skripte zurück und übertragen diese in Form von speziellen Erwartungen und Vorstellungen auf die bevorstehende Zusammenarbeit. Insofern baut jede Kooperationsbeziehung immer auf bestehende Skripte auf und knüpft an bereits vorhandene – mehr oder weniger vollständige – Strukturen und Regeln an. Werden schon bestehende Kooperationen untersucht, ist die initiale Koordiniertheit der Akteure enger als bei Kooperationen, die erst aufgebaut und innerhalb derer gemeinsame Ziele erst erarbeitet werden. Dennoch kann in beiden Fällen dann von initialer Koordiniertheit gesprochen werden, wenn die Akteure im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel miteinander verbunden sind. Daher findet man bei der Analyse von Kooperationsbeziehungen immer Systeme in ihrer "Gewordenheit" vor, die Entwicklung hinter und vor sich haben.

Die Koordiniertheit der Akteure und Arbeitsmittel auf dem Hintergrund von Skripten ist nicht gleichzusetzen mit einem prinzipiell algorithmisierbaren, programmatischen Ablauf interaktiven Handelns. Sie ist immer in einen Entwicklungsprozess eingebettet und kann nur situativ erschlossen werden (Wehner et al., 1998, S.102). Darüber hinaus ist die Abstimmung der Akteure aufeinander und auf den Arbeitsgegenstand keineswegs immer störungsfrei, sondern beinhaltet auch Vagheiten, Lücken oder Widersprüchlichkeiten, welche sich in der Regel erst in den konkreten Interaktionen zwischen den Akteuren zeigen. Arbeitsteilung, Rolleneinnahmen, Arbeitsverständnisse, individuelle Zielsetzungen, Bedürfnisse und Motive der Beteiligten können immer auch – trotz oder gerade wegen der gemeinsamen Zielausrichtung – zu Störungen führen, zumal diese Aspekte immer auch den Wahrnehmungen und den Deutungen der Akteure unterliegen.

3.1.2.2 Die Ebene der korrektiven Kooperation

Störungen des primären Arbeitsprozesses verweisen als unerwartete Ereignisse zunächst auf die zumindest für die spezifische Situation nicht ausreichende Koordiniertheit. Kooperation bedeutet vor diesem Hintergrund die situative Bewältigung dieser Störungen. Sie kann entweder durch einzelne Akteure in Form von Anpassung erfolgen oder aber in Form von Kooperation mit anderen Akteuren. Dies erfordert die kommunikative Abstimmung. Ein gemeinsames Verständnis über die Störung und geeignete Bewältigungsmöglichkeiten müssen erst erarbeitet werden. Es wird von *korrektiver Kooperation* gesprochen, weil die Interpretation der Störung und die Erarbeitung von Bewältigungsmöglichkeiten grundsätzlich noch innerhalb der vorgegebenen Strukturen der Koordiniertheit stattfinden, diese also selbst nicht in Frage gestellt wird. Die situative Störungsbewältigung bleibt damit Sekundärtätigkeit, auch wenn mit dem Zusatzaufwand, der neben den Primärtätigkeiten anfällt, Kosten und Mühe verbunden sind.

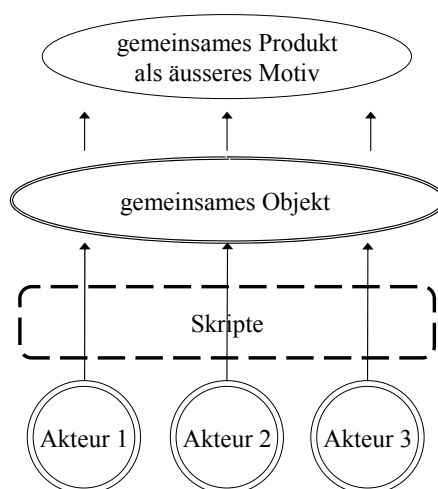


Abb. 8: Allgemeine Struktur der Kooperation nach Engeström (1992; nach Wehner et al., 1998, S. 101)

Die Skripte der Zusammenarbeit rücken durch das unerwartete Ereignis zumindest in das Blickfeld der Akteure. Gerade die Differenz zwischen den erwarteten, skriptgemässen Abläufen im Rahmen von Koordiniertheit und dem unerwarteten Ereignis lassen die Skripte selber als vermittelndes Element in Erscheinung treten. Dadurch wenden die Akteure ihre Aufmerksamkeit auf ein gemeinsames Objekt bzw. Problem hin, welches auch im Hinblick auf das gemeinsame Produkt bedeutsam ist. In Abb. 7 ist diese Struktur visualisiert.

3.1.2.3 Die Ebene der expansiven Kooperation

Im Gegensatz zur korrektiven Kooperation wird bei der *expansiven Kooperation* die initiale Koordiniertheit selbst zum Gegenstand gemacht. Wiederkehrende und systematische Störungen werden auf dieser Ebene als Zusammenbrechen der Koordiniertheit und insofern auch als Krise erlebt, als die Störungen mit reinen Korrekturen nicht mehr bewältigt werden können. Nicht mehr vertretbarer Korrekturaufwand und die Gefahr von Qualitätseinbußen geben Anlass, die Koordiniertheit selbst in Frage zu stellen. Von expansiver Kooperation wird dann gesprochen, wenn zur Überbrückung der Krise der Zusammenarbeit entweder neue Akteure einbezogen werden oder neue Formen der Arbeitsorganisation mit den bisherigen Akteuren gesucht werden. Das setzt aber zunächst eine Analyse der Störungsursachen voraus. Werden die Ursachen der erlebten Krise den anderen Akteuren und deren mangelhafter Ausführung ihrer

Teilaufgaben zugeschrieben, wird dies als *Kooperationskrise* bezeichnet. Dabei werden die Kooperationsstrukturen noch immer als prinzipiell zureichend angesehen, wohingegen die Kooperationsbereitschaft der anderen Akteure als fraglich wahrgenommen wird. Dies kann dazu führen, dass das ihnen entgegen gebrachte Vertrauen abnimmt. Wird die Ursache in den Skripten der Zusammenarbeit gesehen, wird von einer *Koordinationskrise* gesprochen. Ein Weg aus der Kooperationskrise besteht in der Rückverpflichtung der Partner auf die Erfüllung ihrer Teilaufgaben in der vereinbarten Art und Weise. Koordinationskrisen erfordern die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von den strukturellen Störungsursachen und geeigneten Bewältigungsmassnahmen. Diese Bewältigungsmassnahmen haben jedoch zunächst nur überbrückenden Charakter und erweitern die bestehenden Kooperationsstrukturen beispielsweise durch den Einbezug neuer Akteure, Werkzeuge, Qualifikationen oder durch Veränderungen in den Abstimmungsmodalitäten. Von daher geschehen in expansiver Kooperation keine wirklich grundlegenden strukturellen Veränderungen, sondern lediglich Erweiterungen der bestehenden Strukturen. Werden grundlegende Veränderungen dagegen notwendig, sind ko-konstruktive Kooperationen angezeigt. Während die expansive Kooperation zunächst ein – im Gegensatz zur korrektiven Kooperation – explizites Heraustreten aus dem unmittelbaren Arbeitsprozess darstellt und in ihrer Überbrückungsfunktion bereits schon in Richtung Neuorientierung angelegt ist, wird die Realisierung dieser Neugestaltung erst auf der Ebene der Ko-Konstruktion konkret erarbeitet und für die Umsetzung vorbereitet.

3.1.2.4 Die Ebene der Ko-Konstruktion

Während es bei der expansiven Kooperation darum geht, die durch den Zusammenbruch der Koordiniertheit entstandene Krise aufzufangen, geht es auf der Ebene der Ko-Konstruktion darum, die aufgetretene Krise dadurch zu bewältigen, dass die zugrunde liegenden Kooperationsstrukturen neu - bzw. umgestaltet werden. Diese Neugestaltung wird dabei selbst zur primären Tätigkeit, während die eigentlichen Arbeitsprozesse in den Hintergrund treten. Ko-Konstruktionsprozesse erfordern organisationale Freiräume, in denen die der Zusammenarbeit zugrunde liegenden Strukturen reflektiert und Fehlerquellen systematisch eruiert werden können. Hier kann und muss entschieden werden, was von den bisherigen Strukturen erhalten bleibt und was daran verändert werden soll. Diese Dialektik von Bewahren und Verändern ist ein grundsätzliches Dilemma in Veränderungsprozessen. Die Neu- und Umgestaltung von Kooperationsstrukturen geschieht immer auch über Aushandlungsprozesse, die in der Regel von mikropolitischen Prozessen begleitet werden. Was auf dieser Ebene ausgehandelt wird, ist zunächst jedoch nur ein Entwurf von strukturellen Veränderungen. Da sich Ko-Konstruktionsprozesse jenseits der unmittelbaren Arbeitsprozesse abspielen, bedürfen die ausgehandelten Ergebnisse der Vermittlung in die Praxis der Zusammenarbeit. Abb. 9 zeigt die allgemeine Struktur der Ko-Konstruktion und die zur Disposition stehenden Kategorien.

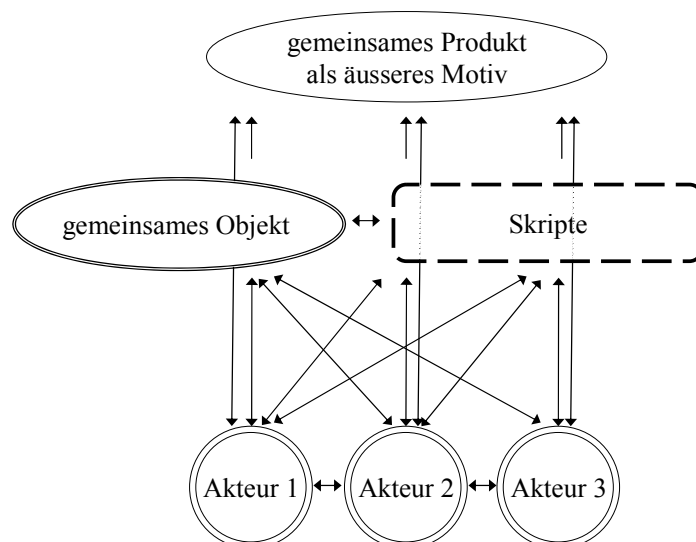


Abb. 9: Allgemeine Struktur der Ko-Konstruktion nach Engeström (1992; nach Wehner et al., 1998, S. 103)

3.1.2.5 Die Ebene der remediativen Koordination

Mit der Remediation werden die in der Ko-Konstruktion erarbeiteten Veränderungen an den Kooperationsstrukturen in die bestehenden Prozesse integriert. Über die aktive Implementierung der Veränderungen entsteht eine neue, remediierte Koordiniertheit, die fortan als Grundlage der Zusammenarbeit dient. Die in den ko-konstruktiven Aushandlungsprozessen entworfenen Veränderungen erfahren nun über den Weg der Rückspeisung in die bestehenden Strukturen den Praxistest. Diese Veränderungen benötigen einerseits die Akzeptanz derjenigen, die zwar bei der Entscheidung nicht dabei waren, aber davon betroffen sind. Andererseits bezieht sich der Praxistest auf die Tauglichkeit der Massnahmen als solche. Daher besteht in dieser Phase immer auch die Gefahr des Scheiterns. Verlaufen die expansiven Kooperationen zur Remediation der Veränderungen erfolgreich, entsteht mit der remediierten Koordiniertheit eine neue Grundlage der Zusammenarbeit. Damit endet das Wechselspiel von Koordination und Kooperation zunächst. Die neuen Kooperationsstrukturen führen mit Gewissheit wieder zu neuen unerwarteten Ereignissen, die wieder über kooperative Prozesse bewältigt werden müssen.

3.1.2.6 Die Ebene der Selbstregulation

Neben der aktiven und bewussten Vermittlung von strukturellen Veränderungen aus der expansiven Ebene heraus beinhaltet das Kooperationsmodell auch eine Art schleichender Veränderung der Kooperationsstrukturen über Prozesse der Selbstregulation. Dort, wo nur geringfügige, aber systematische Anpassungs- bzw. Kooperationsleistungen erbracht werden, kann sich die gelebte Praxis gegenüber der in der Koordiniertheit vorstrukturierten verschieben. Auf diese Weise entsteht das, was gelegentlich auch gewachsene Systeme genannt wird, die grosse informelle Bestandteile haben. Die tragende Wichtigkeit solch informeller Regeln und ungeschriebener Gesetze lässt sich vor allem daran erkennen, dass der Verweis auf den "Dienst nach Vorschrift" in der Regel als bedrohlich empfunden wird.

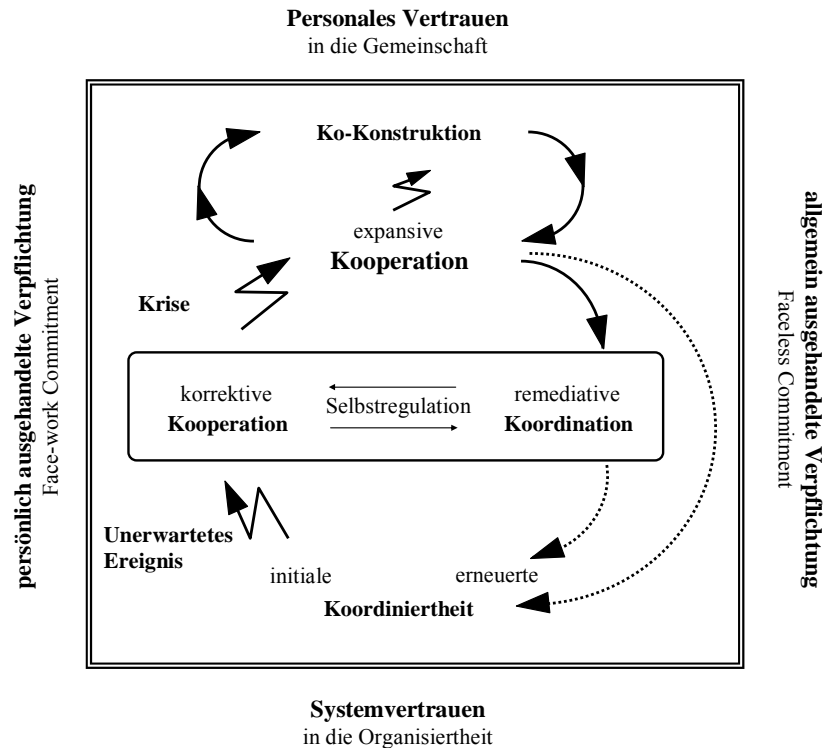


Abb. 10: Fünf Ebenen der Zusammenarbeit (Wehner, Raeithel et al., 1996, S. 50)

Die Prozessebenen werden nachfolgend noch einmal im Überblick dargestellt.

–	<p>Initiale Koordiniertheit:</p> <p>Die Akteure sind in ihrer verbundenen Tätigkeit immer schon vorläufig koordiniert. Bei der Bildung neuer Arbeitssysteme wird darauf zurückgegriffen, z. B. auf Modelle gesellschaftlicher Arbeitsteilung, Bildungssysteme, gewohnte Kooperationspraktiken etc. Neu etablierte Arbeitssysteme müssen gleichwohl eine spezifische Koordiniertheit entwickeln, die aber auf bestehenden Koordiniertheitsaspekten aufbaut.</p>
–	<p>Korrektive Kooperation:</p> <p>Im Rahmen der initialen Koordiniertheit kommt es zu unerwarteten Ereignissen, die kooperativ bewältigt werden müssen. Hier bewegt sich individuelles und kooperatives Handeln im Rahmen der bisher bestehenden Koordiniertheitsgrundlagen.</p>
–	<p>Expansive Kooperation:</p> <p>Krisenhaftigkeit und Kritikfähigkeit machen die Re-Definition der Arbeitsorganisation unter Einbezug neuer Kooperationspartner oder Qualifikationen notwendig oder möglich. Hier wird die zugrunde liegende Kooperationsstruktur selbst zum Gegenstand der Kooperation gemacht und darauf hin überprüft, ob sie nach wie vor angemessen ist.</p>
–	<p>Ko-Konstruktion:</p> <p>Die Ko-Konstruktion überschreitet die Möglichkeiten korrektiver oder expansiver Kooperation, indem ein spezifisches Forum geschaffen wird, um in einer Dialektik von Bewahren und Verändern neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu entwerfen.</p>
–	<p>Remediative Koordination:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Die Formen der Arbeitsorganisation verschieben sich aufgrund der Dynamik (Selbstregulation), die sich aus den Wechselwirkungen auf der Ebene korrektiver Kooperation ergibt. 2) Die Formen der Zusammenarbeit verschieben sich aufgrund der Verallgemeinerung der in expansiver Kooperation (als deren besonderer Fall die Ko-Konstruktion hervorzuheben ist) entwickelten neuen Möglichkeiten und Pläne.

Tab. 4: Die Prozessebenen der Zusammenarbeit (nach Wehner et al., 1998, S. 105)

3.1.3 Vertrauen im arbeitspsychologischen Kooperationsmodell

3.1.3.1 Formen des Vertrauens im Kooperationsmodell

In der bisherigen Konzeptualisierung des Kooperationsmodells kommt neben dem Schlüsselbegriff *Kooperation* dem Begriff *Vertrauen* eine bedeutende Rolle zu (s. Abb. 10). Eine ähnliche Rolle spielt dieser Begriff in der Netzwerkdiskussion. Wo über Netzwerke theoretisiert und empirisch geforscht wird, geht es in hohem Masse auch um Vertrauen. An dieser Stelle soll der Begriff des Vertrauens, wie er im Kooperationsmodell integriert ist, in den wesentlichen Punkten ausgeführt werden. Der Vertrauensbegriff kann damit in das theoretische Hauptanliegen dieser Arbeit, die Integration des Konfliktbegriffs in das Kooperationsmodell, quasi "mitgenommen" werden, so dass eine Begriffstriade aus Kooperation, Konflikt und Vertrauen entstehen kann, wie sie für das Anliegen hier als besonders geeignet erscheint. Weil in dieser Arbeit der Schwerpunkt auf Kooperation und Konflikt gelegt wird, wird der Vertrauensbegriff theoretisch nur soweit ausdifferenziert, wie es in der bisherigen Konzeption des Kooperationsmodells bereits geschehen ist. Eine tiefer gehende Auseinandersetzung mit dem Vertrauen im Rahmen dieses Modells wird in der Zukunft notwendig sein, würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Deshalb werden die folgenden Ausführungen auf die aktuellen konzeptionellen Überlegungen zum Vertrauen beschränkt.

Im Kooperationsmodell wird in erster Linie auf zwei Formen des Vertrauens eingegangen, die für jegliche Form arbeitsteiliger Kooperation, sei es inner- oder interorganisational, als grundlegend angesehen werden. Die Netzwerkdiskussion unterstützt dies weitgehend. Zum einen wird unterschieden zwischen personalem Vertrauen und Systemvertrauen (Luhmann, 2000), zum anderen zwischen unterschiedlichen Formen menschlicher Interaktion (Giddens, 1995, 1997). In den folgenden Ausführungen sollen diese Aspekte näher erläutert und in den Rahmen eines arbeitspsychologischen Verständnisses gesetzt werden.

Im Rahmen der *funktionalistischen Theorie* von Luhmann (2000) übernimmt *Vertrauen* in der Beziehung von Mensch und Umwelt die wichtige Funktion der *Reduktion sozialer Komplexität* zur Erlangung und Aufrechterhaltung menschlicher Handlungsfähigkeit. Angesichts der zunehmenden Komplexität bzw. einer unüberschaubaren Vielfalt von Handlungsalternativen und der Informationsfülle, welche die moderne, funktional differenzierte Gesellschaft bereithält, stehen die Menschen zunehmend vor einem Problem der Handlungsüberforderung- bzw. -unfähigkeit bei gleichzeitig bestehender Handlungsnotwendigkeit. Handlungsfähigkeit kann nur durch eine Reduktion der Umweltkomplexität, also durch eine Auswahl von Handlungsalternativen und Informationen erreicht und beibehalten werden. Neben anderen sozialen Mechanismen wie Recht, Macht, Organisation kann mit Vertrauen eine systeminterne Reduktion der Komplexität erreicht werden. Dem in modernen Gesellschaften zugrunde liegenden Informations- (-verarbeitungs-) -problem wird durch eine selektive, bewältigbare Auswahl von Information begegnet, auf die Handeln gegründet wird. Folglich beruht menschliches Handeln, individuelles und kollektives, immer auf einem Verzicht bzw. dem Überziehen von vorhandener Information. Vertrauen ermöglicht auf diesem Weg die Überbrückung der Kluft zwischen *Wissen und Nichtwissen*, auf die Simmel (1992) im Rahmen seiner Überlegungen zur Notwendigkeit sowohl des Wissens als auch des Nichtwissens in sozialen Systemen hingewiesen hat.

Vertrauen, als die Hypothese künftigen Verhaltens, die sicher genug ist, um praktisches Handeln darauf zu gründen, ist als Hypothese ein mittlerer Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen um den Menschen. Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen. Welche Maße von Wissen und Nichtwissen sich mischen müssen, um die einzelne, auf das Vertrauen gebaute praktische Entscheidung zu ermöglichen, das unterscheidet die Zeitalter, die Interessengebiete, die Individuen. (S. 393)

Menschliches Handeln wird so zu einer riskanten Vorleistung, indem (willentlich) auf Information verzichtet und so gehandelt wird, als ob die Zukunft sich wie erwartet bzw. dem reduzierten Informationsstand gemäss gestaltet. Mit diesem Kontrollverzicht wird jedoch nicht die Ungewissheit selbst reduziert, sondern eine "Steigerung tragbarer Unsicherheit auf Kosten von Sicherheit" ermöglicht (Luhmann, 2000, S. 104).

Luhmann nimmt wichtige Unterscheidungen zur Ausdifferenzierung der Vertrauens-thematik vor. Wesentlich sind hier die Differenzierung zwischen Vertrauen aus Zuversicht ("confidence"), Vertrauen im Sinne von "trust" und Vertrautheit ("familiarity") einerseits sowie zwischen personalem und Systemvertrauen andererseits.

Vertrauen aus Zuversicht bzw. als Zutrauen in die Welt ("confidence") stellt für Luhmann den "Normalfall" dar. Demnach besteht in den alltäglichen Situationen ein grosses Zutrauen, dass die Welt sich den eigenen, grossteils unbewussten Erwartungen entsprechend verhält. Überlegungen in Bezug auf die Erwartungen von Enttäuschungen werden dabei vernachlässigt, weil sie einerseits selten vorkommen, und andererseits, weil es nach Luhmann zu diesem Zutrauen überhaupt keine Alternative gibt. Man muss sich beispielsweise darauf verlassen, dass die Strasse beim Spaziergang nicht unter einem weg bricht. *Vertrauen* im Sinne von "trust" dagegen erfordert eine bewusste Entscheidung in Abwägung eines antizipierten Risikos. "Demnach befindet sich jemand, der keine Alternativen in Erwägung zieht, in einer Situation des Zutrauens oder der Zuversicht, während jemand, der sich über diese Alternativen im Klaren ist und den derart erkannten Risiken entgegenzuwirken trachtet, ein Vertrauensverhältnis eingeht" (Giddens, 1995, S. 46). Während diese beiden Formen des Vertrauens zukunftsgerichtet sind, äussert sich in der *Vertrautheit* ("familiarity") die Orientierung an der Vergangenheit (Luhmann, 2000) und schreibt dieses auch für die Zukunft fort. Vertrautheit ist damit sowohl für "confidence" als auch für "trust" eine Voraussetzung.

Personales Vertrauen wird bei Luhmann gefasst als "generalisierte Erwartung, dass der andere seine Freiheit, das unheimliche Potenzial seiner Handlungsmöglichkeiten im Sinne seiner Persönlichkeit handhaben wird – oder genauer im Sinn der Persönlichkeit, die er als die seine darstellt und sozial sichtbar gemacht hat" (Luhmann, 2000, S. 48). Die Ungewissheit und das Risiko liegen dabei in der Freiheit des Handelns der anderen Menschen – bzw. in den Begriffen der Systemtheorie – im *Problem der doppelten Kontingenz* (vgl. Luhmann, 1996, S. 179 f.). Demnach ist es prinzipiell immer möglich, dass sich andere Menschen, denen man begegnet nicht erwartungsgemäss verhalten und es zu Enttäuschungen kommt.

Systemvertrauen ist gegenüber dem personalem Vertrauen eine Form des Vertrauens, die nicht unmittelbar an die Identität von Individuen geknüpft ist und sich stattdessen auf das Funktionieren eines Systems bezieht. Gerade in modernen, funktional differenzierten Gesellschaftssystemen spielt das Vertrauen in abstrakte Systeme, deren Funktionieren zwar prinzipiell, aber praktisch nicht nachzuvollziehen ist, eine wesentliche Rolle des sozialen Lebens. Anstelle persönlicher Bindungen übernehmen Zusatzeinrichtungen, sog. generalisierte Selektionscodes die Bildung von für Erwartungsstrukturen. Luhmann (2000) zählt dazu beispielsweise Wahrheit, Liebe, Macht und Geld. Diese Mechanismen bedürfen ihrerseits der Kontrolle, um sicherzugehen, dass sie auch unabhängig von individuellen Motivationsstrukturen

funktionieren (Luhmann, 2000, S. 69). Systemvertrauen ist stabiler als personales Vertrauen, es ist leichter zu lernen, weil sich das Individuum auch an den Mitmenschen und deren Vertrauensverhalten orientieren kann. Es ist aber ungleich schwieriger kontrollierbar, weil es weniger durchschaubar ist. Wie persönliches unterliegt auch Systemvertrauen der Problematik der doppelten Kontingenz.

Den Bezugsrahmen für die Überlegungen von Giddens (1995, 1997) zum Thema Vertrauen bildet die *Strukturationstheorie*. Wie bei Luhmann nehmen die Entwicklungen von vormodernen zu modernen Gesellschaftsformen eine zentrale Stellung ein. Im Gegensatz zu vormodernen Gesellschaften sind moderne, funktional differenzierte Gesellschaften nach Giddens durch sog. *Entbettungsphänomene* gekennzeichnet. Darunter versteht Giddens (1995, S. 33) "das 'Herausheben' sozialer Beziehungen aus ortgebundenen Interaktionszusammenhängen und ihre unbegrenzte Raum-Zeit-Spannen übergreifende Umstrukturierung." Durch sie werden die sozialen Beziehungen in einer Gesellschaft aus ihrer Situiertheit herausgehoben und in abstrakte Systeme verlagert. Soziale Beziehungen finden somit nicht mehr typischerweise unter Bedingungen direkter Begegnung, d. h. unter starkem personalem Vertrauen und Kopräsenz ("facework commitments") statt, sondern zu grossen Teilen unter den Bedingungen des Vertrauens in abstrakte Systeme und unter schwacher Kopräsenz ("faceless commitments"). Mit der Verlagerung von Vertrauensbezügen von den personalen Beziehungen in abstrakte Systeme werden Unsicherheiten geschaffen, die aufgefangen werden müssen. Hier spielen einerseits die sog. *Entbettungsmechanismen* und andererseits Mechanismen zur *Rückbettung* der abstrakten Handlungskontexte eine wesentliche Rolle.

Zu den wichtigsten Entbettungsmechanismen zählt Giddens *symbolische Zeichen* und *Expertensysteme*. Symbolische Zeichen z. B. in Form von Geld können unabhängig davon verwendet werden, ob man die Menschen, die damit umgehen, kennt. Expertensysteme werden verstanden als "Systeme technischer Leistungsfähigkeit oder professioneller Sachkenntnis, die weite Bereiche der materiellen und gesellschaftlichen Umfeld, in denen wir heute leben, prägen" (Giddens, 1995, S. 40 f.). Beispiele hierfür sind Fachpersonen wie Rechtsanwälte, Ärzte oder die Wissenschaft. Man verlässt sich nicht auf die Personen als solche, sondern auf die "Triftigkeit des von ihnen angewandten Expertenwissens" (S. 41). Beide Formen setzen nicht unmittelbar die Begegnung mit Personen voraus und beruhen dennoch auf Vertrauen. Vertrauen gegenüber abstrakten Systemen ist jedoch nicht Ausdruck eines Glaubens an die Redlichkeit oder Zuneigung einer anderen Person, wie Giddens es für personales Vertrauen definiert, sondern an das richtige Funktionieren der Systeme. Giddens verweist gleichzeitig auf die Notwendigkeit des "*reembedding*", also die Wiederankopplung abstrakter Systeme an die konkreten Handlungskontexte des Alltags sowie auf den wechselseitigen Zusammenhang von "facework commitments" und "faceless commitments" bzw. von personalem und Systemvertrauen. Diese Rückbettung ist wichtig, denn, und hier beruft sich Giddens auf Erikson (1989), das Vertrauen in abstrakte Systeme "sorgt zwar für die Sicherheit im Sinne alltäglicher Zuverlässigkeit, doch es liegt im innersten Wesen dieses Vertrauens, dass es weder die Gegenseitigkeit noch die Intimität bieten kann, die von persönlichen Vertrauensbeziehungen ausgeht" (Giddens, 1995, S. 143). Die Rückbettung abstrakter Systeme in die alltäglichen Handlungskontexte geschieht an sog. *Zugangspunkten*, an denen es zu einer personalen Begegnung von Vertretern des abstrakten Systems (z. B. einem Versicherungsvertreter) und denjenigen, die Vertrauen in diese Systeme (z. B. in die Versicherungsanstalt) setzen. In solchen Begegnungen kann das Vertrauen in abstrakte Systeme gefördert, aufrechterhalten oder, weil Begegnungen immer auch von Unsicherheit geprägt sind, in Frage gestellt werden.

Eine zentrale Fragestellung in den Überlegungen von Giddens betrifft die Entstehung und Reproduktion von Handlungsstrukturen und ihre Wechselwirkung mit menschlichem Handeln und zwischenmenschlicher Interaktion. Giddens gelingt mit dem Theorem der *Dualität von*

Struktur eine Vermittlung dieser beiden Ebenen und damit eine Überwindung einer dualistischen Auffassung von Struktur und Prozess. Giddens begreift Struktur und Prozess dahingehend, dass sie sich gegenseitig bedingen und in *rekursiver Wechselwirkung* zueinander stehen. Demnach wird menschliches Handeln durch strukturelle Bedingungen sowohl restringiert als auch ermöglicht. Gleichzeitig werden Strukturen durch Interaktionen und Prozesse menschlichen Handelns reproduziert und verändert. Strukturen sind also zugleich Medium und Ergebnis menschlichen Handelns. Handeln ist immer intentional, die Handlungsfolgen allerdings immer auch teilweise unvorsehbar. "Die menschliche Geschichte wird durch intentionale Handlungen geschaffen, sie ist aber kein beabsichtigter Entwurf; sie entzieht sich beständig den Anstrengungen, sie unter eine bewusste Führung zu bringen" (Giddens, 1997, S. 79).

Damit unterliegen auch die Entstehung und die Reproduktion von Vertrauen dem Wechselspiel struktureller und interaktionaler Momente. Loose und Sydow (1997; vgl. Sydow, 1995a) arbeiten dies entlang der Dimensionen der Dualität von Struktur heraus. In der Dimension *Domination-Macht* können Vertrauensprozesse beispielsweise durch Übertragung von Ressourcen initiiert werden. In der Folge können diese Tauschprozesse als etablierte Vertrauensbeziehung zu einer eigenständigen Ressource werden. Sie kann reproduziert und strukturell gefestigt werden und neue Möglichkeiten eröffnen, diese Ressource einzusetzen und damit Macht und Einfluss im sozialen Gefüge auszuüben. In der Dimension *Signifikation-Kommunikation* bedienen sich Menschen sog. interpretativer Schemata (z. B. in Form von Menschen- oder Organisationsbildern), die es ihnen ermöglichen, eigenes Handeln in einen sinnstiftenden Zusammenhang zu bringen und sozial anschlussfähig zu gestalten. Interpretative Schemata sind gleichzeitig im strukturellen Kontext als Signifikationsstruktur verankert, z. B. in der Persönlichkeitsstruktur oder im Führungsstil von Vorgesetzten. Durch die Bezugnahme auf die interpretativen Schemata rekurren Handelnde auf Struktur und reproduzieren diese. Entsprechend verhält es sich in der Dimension *Legitimation-Sanktion*. Hier entsteht Vertrauen als eigenständige, strukturell verankerte und sanktionsfähige Norm, indem in der sozialen Praxis Handlungsweisen gelebt werden, die quasi als Vorstufe zur Bildung einer eigenständigen Vertrauensnorm dienen. Dazu zählen Loose und Sydow (1997, S. 177) Offenheit, Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Toleranz, Reziprozität und Fairness. Durch Rückgriff der Handelnden auf diese Beziehungsqualitäten wird die Norm Vertrauen sowohl konstruiert und in der Folge reproduziert und durch diese Reproduktion zur strukturell verankerten Legitimationsgrundlage des sozialen Systems. Loose und Sydow (1997) zeigen mit dieser Interpretation der Dualität von Struktur, wie sich Vertrauen unter Bezugnahme der handelnden Akteure auf die drei Strukturdimensionen konstituiert und wie es reproduziert wird. Weiter verweisen die Autoren auf die Notwendigkeit der rekursiven Stabilisierung zwischen den drei Strukturdimensionen. Damit sich vertrauensvolle Beziehungen etablieren können, müssen die vermittelnden Modalitäten (interpretativen Schemata, Fazilitäten und Normen) von den Akteuren geteilt und als verbindlich für einen vertrauensvollen Umgang miteinander anerkannt werden.

Im Zusammenhang mit den hier angestellten Überlegungen zur sozialen Praxis des Handelns wird der alltägliche Charakter von Handeln generell und von Handeln in Vertrauenssituationen deutlich. Im Gegensatz beispielsweise zum Vertrauensverständnis von Coleman (1988, 1991) sind kalkulatorische Abwägungen, ob man Vertrauen schenken soll oder nicht, eher die Ausnahme als die Regeln. Alltägliches Handeln als soziale Praxis geschieht vielmehr auf verschiedenen Bewusstseinssebenen. Giddens unterscheidet zwischen einer rationalen ("discursive consciousness"), einer praktischen ("practical consciousness") und einer Ebene des Unbewussten ("unconsciousness"), wobei viele der alltäglichen Handlungen den beiden letzteren entstammen. Diese sind nur teilweise diskursiv zugänglich und nicht kalkulatorischer Art (Loose & Sydow, 1997).

3.1.3.2 Ein arbeitspsychologisches Verständnis von Vertrauen

In der *arbeitspsychologischen* Literatur nahm Vertrauen bislang eine eher untergeordnete Stellung ein. In den einschlägigen Werken findet sich der Begriff kaum in den Verzeichnissen. Neuere Ansätze im Bereich organisationaler und interorganisationaler Kooperation räumen ihm jedoch, nicht zuletzt auch wegen seiner erhöhten Relevanz vor dem Hintergrund flexibler werdender Arbeits- und Kooperationsbeziehungen, eine zentrale Stellung ein und diskutieren ihn u. a. in seiner Verflechtung mit dem darin zentralen Kooperationsbegriff. Dabei werden hauptsächlich – wie oben ausgeführt – die in der funktionalistischen Theorie (Luhmann, 2000) bzw. die von Giddens (1995, 1997) beschriebenen Formen von Vertrauen – personales und Systemvertrauen – herangezogen. Dazu notieren Clases und Wehner (in Druck), dass sich arbeitsteilige Tätigkeiten weder unter Verzicht auf personales noch auf Systemvertrauen dauerhaft reproduzieren lassen und dafür ein Mindestmass an Vertrauen in die Strukturen und in die Gemeinschaft notwendig ist.

Im Rahmen des prozessualen Ansatzes stehen insbesondere die Praxis der Zusammenarbeit, die darin eingebetteten Alltagsroutinen und der unmittelbare Bezug zum Gegenstand der Arbeitstätigkeiten im Vordergrund. Vertrauen wird nicht zuerst als rationales Kalkül untersucht, sondern zunächst als allgemeines, in weiten Teilen nicht einmal bewusstes (obwohl der bewussten Reflexion zugängliches) Sich-Verlassen der Akteure auf die Gemeinschaft und auf das Funktionieren des Systems, in dem sie miteinander arbeiten. Gerade in Netzwerken sind für die Herstellung und die Aufrechterhaltung von personalem Vertrauen die von Giddens (1995, 1997) formulierten "facework commitments" erforderlich, also Begegnungen persönlicher Art im Arbeitsalltag, die vielfach unter den Bedingungen physischer Kopräsenz stattfinden. Daneben braucht es in Netzwerken, zumal dann wenn sie virtuell angelegt sind, Vertrauen in die Organisiertheit des Systems, unabhängig welche Personen darin unmittelbar aktiv sind. Funktioniert das System und kann man ihm Vertrauen entgegen bringen, können viele kooperative Tätigkeiten auch unter den Bedingungen von "faceless commitments" ausgeübt werden. Durch diese Abkopplung von personalem und Systemvertrauen werden "reembedding" - Mechanismen notwendig. Systemvertrauen wird an sog. access points (Giddens, 1995, 1997) an personales Vertrauen rückgekoppelt, indem etwa Repräsentanten des Systems durch ihre persönliche Anwesenheit leiblich erlebt werden. In Netzwerken werden aus diesem Grund sog. "boundary-spanners" oder Beziehungspromotoren wie etwa Netzwerk-Coaches eingesetzt (Sydow, 1995a) oder Begegnungsstätten eingerichtet. Schliesslich ist der Vertrauensaufbau in neuen Arbeitssystemen, wie es virtuelle Netzwerke sind, ein wichtiges Thema im Rahmen der untersuchten Praxis. Mit Giddens' Konzept der Dualität von Struktur sind sowohl Kooperationen als auch Vertrauen in ihren Entstehungsprozessen im Rahmen der sich entwickelnden sozialen Praxis zu verstehen, wie Loose und Sydow (1997) betonen.

Vertrauen wird bei Clases und Wehner (in Druck) sowohl als Voraussetzung als auch als Ergebnis der Kooperation in arbeitsteiligen Systemen, also als eine dynamische Prozessqualität verstanden, die in die Geschichte der Kooperationsbeziehungen eingeht, sich darin entwickelt und auch daraus hervor geht. Kooperationsprozesse erfordern für die erfolgreiche Bewältigung arbeitsteiliger Prozesse ein Mindestmass an Vertrauen in die Personen und die personalen Beziehungen sowie in die organisationalen und institutionalen Rahmenbedingungen. Insbesondere die Bewältigung von Störungen und Krisen erfordert Vertrauen. Andererseits kann aber Vertrauen in solchen Prozessen auch gefährdet werden, sowohl Vertrauen in die personalen Beziehungen als auch Vertrauen in die Arbeitsstrukturen. Deshalb ist eine Kommunikation und Verständigung auch auf der Ebene des Vertrauens eine wesentliche Komponente der Zusammenarbeit. Für die vorliegende Arbeit wird dieser Konzeptualisierung von Vertrauen und Kooperation gefolgt. In verschiedenen Kapiteln werden diese beiden Begriffe wieder

aufgegriffen und unter Einbezug des Konfliktbegriffs zu einer arbeitspsychologischen Perspektive auf Netzwerke weiterentwickelt.

3.1.3.3 Vertrauen auf den Prozessebenen des Kooperationsmodells

Bei der Zusammenarbeit auf den unterschiedlichen Prozessebenen spielt personales und Systemvertrauen eine jeweils unterschiedliche Rolle. So ist die Zusammenarbeit im Rahmen der Koordiniertheit vor allem durch Systemvertrauen und den Bezug auf "faceless commitments" gekennzeichnet. Zusammenarbeit verläuft auf dieser Ebene unter den strukturellen, institutionalisierten Bedingungen der Organisiertheit des Systems, d. h. im Rahmen der vereinbarten Regeln, nach den vereinbarten Strukturen und Prozessen, über die eingenommenen Rollen, auf die vereinbarten Ziele hin ausgerichtet und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen, Instrumenten, Medien und Werkzeugen. Dagegen sind Phasen der Kooperation oder Remediation vorwiegend durch personales Vertrauen gekennzeichnet, da diese Prozesse die situative Verständigung der beteiligten Akteure braucht, deren kooperative Handlungen die Brüche, Zäsuren, Lücken oder Widersprüche in der Organisiertheit des Systems auffangen, ausgleichen und in eine neue Koordiniertheit überführen müssen. Wie diese Prozesse im Einzelnen aussehen, wie sich Vertrauensformen verändern, wie personales oder Systemvertrauen in den Vordergrund tritt und wie diese beiden Formen sich überlappen, ist weitgehend ungeklärt und bedarf der empirischen Analyse. Insbesondere im Rahmen von Konfliktprozessen ist noch kaum geklärt, wie sich Vertrauen entwickelt, wie es durch Konflikte beeinflusst oder beeinträchtigt wird, wie wichtig personales und Systemvertrauen in Konfliktprozessen ist, wie beschädigtes Vertrauen in die Personen und in das System wieder hergestellt wird, wie das Wechselspiel zwischen "faceless commitments" und "face-work commitments" verläuft etc.

Mit diesen Konzeptualisierungen von Vertrauen im Kooperationsmodell ist zunächst eine Ausgangsbasis für die Betrachtung von Vertrauen im Rahmen von Kooperationsprozessen geschaffen. Eine tiefer gehende Integration und damit die Nutzbarmachung anderer Konzepte, wie sie beispielsweise von psychologischer Seite, insbesondere von Deutsch (1949b, 1958), Erikson (1989), Rotter (1967, 1980, 1981) und von soziologischer Seite (Coleman, 1988, 1991; vgl. Schneeberger, 1982) vorliegen und auch im Rahmen der Netzwerkdiskussion herangezogen werden (vgl. Klaus, 2002; Pieper, 2000), oder wie sie im Rahmen verschiedener Paradigmen formuliert wurden (s. z. B. bei Clases & Wehner, 2002), steht für dieses Modell noch aus. Da der Schwerpunkt im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf die Integration des Konfliktbegriffs in das Kooperationsmodell liegt, wird eine vertiefende Integration von Vertrauen hier nicht unternommen. Ziel war es lediglich, die relevanten konzeptionellen Überlegungen noch einmal herauszuarbeiten, um den theoretischen Rahmen in seinen wesentlichen Begriffen von Kooperation, Konflikt und Vertrauen umreißen zu können.

3.2 Implikationen für die Integration des Konfliktbegriffs in das Kooperationsmodell

Wie die vorausgegangenen Ausführungen zum Kooperationsmodell gezeigt haben, schimmert der Konfliktbegriff an einigen Stellen bereits durch, wird jedoch nicht explizit ausdifferenziert. So wird bei der *initialen Koordiniertheit* auf möglicherweise bestehende Brüche, Zäsuren oder Lücken hingewiesen. Es wird auf die Gefahr aufmerksam gemacht, dass sich z. B. keine Partner finden, mit denen ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Bewältigungsstrategien für auftretende Störungen entwickelt werden können, statt notwendiger individueller oder kollektiver Anpassungsleistungen in Form von *korrektiver Kooperation* also Kooperationsverweigerung stattfindet. Ebenso könne es im Rahmen *expansiver Kooperatio-*

nen auch unterschiedliche Meinungen über die Störungsursachen und die weiteren Vorgehensweisen geben. *Ko-Konstruktionsprozesse* wurden auch als Foren mikropolitischer Einflussnahme beschrieben, wenn es um die Ausbalancierung von bewahrenden und innovativen Kräften geht. Schliesslich besteht die Gefahr, dass Ergebnisse, die über *Remediationsprozesse* in den betrieblichen Alltag integriert werden sollen, nicht akzeptiert werden, weil Innovation immer auch in Widerspruch zum Bewährten steht, so dass es in der Praxis zum Scheitern der Integration neuer Ideen kommt.

Mit diesen Ausführungen wird deutlich, dass Konflikte auf den verschiedenen Prozessebenen ein Thema sind. Insofern wird auch die Suche nach Modellen und Konzepten massgeblich entlang der Kooperationsformen der verschiedenen Ebenen vorgenommen.

Es sollen mit Blick auf die Ebene der initialen Koordiniertheit Modelle und Konzepte herangezogen werden, die sich mit Themen wie Konfliktenstehung, -potenzialen und -ursachen beschäftigen. Aufgrund der dynamischen Seite des Modells liegt es nahe, in einem weiteren Schritt theoretisch fundierte Konfliktprozess-Modelle aufzuarbeiten, wobei mit dem unerwarteten Ereignis ein deutlicher Anknüpfungspunkt bzw. ein Verbindungsglied zwischen dem Kooperationsmodell und den Konfliktprozessmodellen gegeben scheint. Schliesslich geht es auch um die Entwicklung von Arbeitssystemen bzw. die strukturelle Um- und Neugestaltung aufgrund unzureichend gewordener Kooperationsstrukturen. Von daher sind auch Gestaltungsmassnahmen zur Konfliktbewältigung ein wichtiges Feld, das es aufzuarbeiten und für den arbeitspsychologischen Ansatz nutzbar zu machen gilt. Da mit der Entwicklung eines arbeitspsychologischen Ansatzes auch ein disziplinärer Standpunkt erarbeitet wird, scheint es notwendig, auch auf die wichtigsten theoretischen Zugänge aus der Psychologie Bezug zu nehmen. Die Aufarbeitung entsprechender Theorien und Konzepte wird in Kapitel 4 vorgenommen.

4. Konflikte in der betrieblichen Lebenswelt

4.1 Einführung

Die Welt ist als Problem kaum und als Konflikt gar nicht zu lösen. (Friedrich Dürrenmatt)

Konflikte waren schon immer elementarer Bestandteil menschlichen Zusammenlebens. Auch wenn, wie noch zu zeigen sein wird, die "kulturellen Erblasten" der Entstehungsgeschichte von Institutionen und Organisationen nach wie vor unsere Grundhaltungen gegenüber Konflikten prägen, lassen sich in den letzten Jahren eindeutige Veränderungen in den Einstellungen und den Zugangsweisen ausmachen – auf wissenschaftlicher wie auf praktischer Seite. Diese Veränderungen sind vor allem auch ein Ergebnis der organisationstheoretischen Entwicklungen in der Folge von tayloristischer und bürokratischer Organisationsgestaltung, welche beide als Zuspitzung des logischen Paradigmas verstanden werden können. Auf unternehmenspraktischer Ebene ist die Hierarchie nach wie vor das dominante Organisationsprinzip. Diesen werden jedoch zunehmend ergänzende Elemente an die Seite gestellt wie teilautonome Gruppenarbeit, Projektmanagement, virtuelle Teams sowie inner- und überbetriebliche Netzwerkstrukturen. Durch diese Flexibilisierungsmassnahmen werden in erster Linie Autonomie und Handlungsspielräume geschaffen, gleichzeitig aber auch die Austragungsorte für Konflikte dezentralisiert.

Sowohl in den Gesellschafts- als auch in den Organisationswissenschaften lassen sich neben dem Bewusstsein für die bloße Existenz von Konflikten Veränderungen in den Einstellungen gegenüber Konflikten feststellen. Viele Autorinnen und Autoren (z. B. Hatch, 1997) sprechen von Verschiebung der Betrachtungsweise von der Dysfunktionalität von Konflikten hin zu deren Funktionalität. Auf gesellschaftswissenschaftlicher Ebene spannt sich der Entwicklungsbogen zwischen denjenigen theoretischen Ansätzen, die in Konflikten eine pathologische Abnormität sehen (z. B. Parsons, 1949) und jenen, die gerade deren positive Funktionen für die gesellschaftliche Entwicklung hervorheben (z. B. Coser, 1972; Dahrendorf, 1965; Simmel, 1992). Auf organisationswissenschaftlicher Ebene geht die Tendenz deutlich weg davon, Konflikte als Störgrößen eines wohl integrierten Systems oder gar als Krankheitssymptome eines ansonsten "gesunden" Organismus zu verstehen, dessen Immunsystem angeschlagen ist – also weg von einer Betrachtungsweise, die oft mit dem Scientific Management bzw. der Human Relations Bewegung assoziiert wird. Mit Pondy (1992) fand ein derartiger Verständniswandel sogar innerhalb einer Person statt. Er revidierte seine frühere Position von 1967, Konflikte als Störfaktoren des kooperativen Systems Organisation zu begreifen, zugunsten einer Sichtweise, welche die Organisation als System versteht, die Konflikte geradezu als Lebensgrundlage hat. Für Pondy ist Kooperation in den Betrieben eher die Ausnahme als die Regel. Eine der wichtigsten Aufgaben der Organisation ist sei es dabei, Konflikte zu kanalisieren und deren Austragung zu ermöglichen. So werden Konflikte zunehmend in ihrer Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit (z. B. Schwarz, 2001) sowie in ihren positiven Funktionen für Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden betrachtet (z. B. Tjosfold, 1991). Rahim (2001, S. 63 ff.) spricht von ihrer wichtigen Rolle im neuen Paradigma des organisationalen Lernens (vgl. Argyris & Schön, 1996). Konflikte sollen nicht mehr vorwiegend zwischen den betroffenen Parteien innerhalb der als gegeben hingenommenen Strukturen und Prozesse ausgetragen werden (single-loop learning). Vielmehr sollten organisationale Strukturen und Prozesse selbst in die Konfliktdynamik einbezogen und verändert werden (double-loop learning). Auf diese Weise würde organisationales Lernen und Wandel unterstützt und Konfliktbearbeitung auf einer sachlichen Ebene ermöglicht.

Daher wendet man sich zunehmend den Fragen zu, mit welchen Instrumenten und Methoden man Konflikte bearbeiten kann, um ihre destruktiven Aspekte zu minimieren und ihre produktiven Funktionen zu nutzen (Rahim, 2001). Zudem werden die Bedingungen und Prozesse für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung untersucht (Deutsch, 1976). Das zeigt auch die Bedeutungszunahme der vermittelnden Interventionsmethoden durch Drittparteien, die neben dem Einsatz in familiären und internationalen Zusammenhängen auch in der Wirtschaftswelt eingesetzt werden. Wie Wall und Callister (1995) bemerken, wird in den letzten Jahren aber nicht nur untersucht, wie man Konflikte lösen soll, sondern wie sie in der Alltagspraxis tatsächlich gelöst werden.

Im Sinne einer realistischen Perspektive wird stets betont, dass Konflikte als solche weder als positiv noch als negativ zu beurteilen seien (Grunwald & Redel, 1989). Sie gehören zum Leben schlicht dazu. "To work, manage, and live in organizations is to be in conflict" (Tjosvold, 1990, S. 15). Dieses Statement kann wohl ohne weiteres auch auf Netzwerke übertragen werden.

Nachfolgend sollen diejenigen Theorien, Konzepte und Modelle aus der Konflikttheorie aufgearbeitet werden, die einen Beitrag zur Erweiterung des dargestellten prozessualen Ansatzes zur arbeitspsychologischen Erforschung von Kooperation, Konflikt und Vertrauen leisten können. Da auch aus einer disziplinären Sichtweise Stellung bezogen wird, beginnen die Ausführungen mit zentralen psychologischen Ansätzen der Konfliktforschung, die im darauf folgenden Kapitel in Bezug zum hier entwickelten arbeitspsychologischen Ansatz gesetzt werden. Über die psychologischen Ansätze hinaus wird auf einen soziologischen Ansatz einge-

gangen, in dem die Entwicklung von Institutionen und Organisationen nachvollzogen wird. Die darin angestellten Überlegungen stehen in einem engen Bezug sowohl zur Netzwerktheorie als auch zur Konflikttheorie. Sie sind für das Verständnis heutiger Kooperationsformen und einer sich verändernden Konfliktkultur hilfreich. Im Anschluss daran wird eine begriffliche Bestimmung von Konflikt vorgenommen und danach die wichtigsten Konzepte zur Entstehung von Konflikten sowie zu Prozessen und Verläufen erläutert. Schliesslich wird auf verschiedene Formen des Konfliktmanagements eingegangen.

4.2 Psychologische Zugangsweisen zur Konfliktthematik

4.2.1 Der Ansatz von Lewin

Bei den *psychologischen Theorien zum Konflikt* ist die *Feldtheorie* von Lewin (1963) in der organisationswissenschaftlichen Konfliktdiskussion einer der am meisten beachteten Ansätze auf *personaler Ebene* bzw. im Bereich *intraindividueller Konflikte* (Rahim, 2001). In diesem personorientierten Ansatz steht das Erleben und Verhalten der Person bzw. der damit verbundene *intrapyschische Konflikt* im Vordergrund. Prozesse menschlichen (Konflikt-) Handelns werden dabei aber keineswegs nur als innerseelische Vorgänge betrachtet. Vielmehr wird Verhalten als eine Funktion des Zusammenspiels von Person und Umwelt ($V = f[P, U]$) verstanden, von Lewin später als die "universelle Verhaltensgleichung" bezeichnet (Lück, 2001). Person *und* Umwelt werden dabei als subjektiver, psychisch repräsentierter Lebensraum beschrieben. Sowohl innerhalb der Person als auch in der Umwelt existieren in struktureller Hinsicht verschiedene Bereiche (Felder bzw. Regionen), die eher als psychische Repräsentationen denn als physikalische Gegebenheiten aufzufassen sind. Innerhalb der Person sind dies verschiedene intrapsychische Bereiche, die jeweils mit Bedürfnissen und Motiven (dynamische Momente) gekoppelt sind. In der Umwelt werden diese Felder als Möglichkeiten für zielgerichtetes Handeln verstanden. Dies können physikalische Orte, Ereignisse, soziale Konstellationen oder Aktivitäten sein. Die einzelnen Felder haben entweder Aufforderungs- oder Vermeidungscharakter (positive oder negative Valenzen) und wirken auf die Bedürfnisse und Motive der Person ein. Lewin fasst diese Valenzen als "nach 'ausen' in den Lebensraum (...)" verlagerte Motive für Verhalten und Handeln auf (Oerter, 1987, S. 641). Mit dieser Verlagerung der Motive in den Lebensraum verweist Lewin auf die Relevanz der lebensweltlichen Situation für menschliches Handeln, ohne allerdings die Beweggründe für Handeln ausschliesslich dort anzusiedeln. In Anlehnung an psychologische Homöostase-Modelle geht Lewin davon aus, dass die Valenzen aus der Umwelt intrapsychische Spannungen erzeugen. Diese werden in Intentionen und Handlungen umgesetzt, um seelisches Gleichgewicht wieder herzustellen. Zielgerichtetes Verhalten wird durch die Stärke und die Richtung der Valenzen in der Umwelt sowie die innerseelische Bedürfnisstärke bestimmt und wird als Zu- oder Abwendung von bestimmten Feldern verstanden. Verhalten kann als Lokomotion, als Bewegung im Lebensraum, oder aber durch Veränderung des Lebensraumes selbst geschehen, indem z. B. einzelne Regionen mit der Zeit ihre Bedeutung (Valenz) verändern.

Die Person befindet sich somit in einem vielfältigen Spannungsgefüge unterschiedlichster Kraftfelder und vielschichtiger innerseelischer Bedürfnis- und Motivlagen, zwischen denen es zu Konflikten kommen kann. Lewin definiert eine *Konfliktsituation* "als eine Situation, in der Kräfte von annähernd gleicher Stärke und entgegen gesetzter Richtung auf die Person einwirken" (Lewin, 1963, S. 293) und beschreibt drei unterschiedliche *Konflikttypen*. Beim Appetenz-Appetenz-Konflikt wirken zwei gleichermassen erstrebenswerte, aber sich gegenseitig ausschliessende Felder auf die Person. Beim Appetenz-Aversions-Konflikt sind mit einem einzigen Feld sowohl anziehende als auch abstossende Kräfte verbunden. Schliesslich besteht

die Wahl beim Aversions-Aversions-Konflikt zwischen zwei Feldern mit jeweils abstossendem Charakter, von denen aber eines gewählt werden muss. Bei jedem Konflikt lassen sich bestimmte Verhaltensweisen ableiten: so führt die Wahl zwischen zwei negativen Valenzen zu einer Kraft in Richtung Verlassen des Feldes; bei der Wahl zwischen zwei positiven Valenzen wird eher versucht, beide Ziele zu erreichen; bei Bestehen einer positiven und einer negativen Valenz im Rahmen einer Entscheidung kommt es dann zur Lokomotion in Richtung der positiven Valenz und zu einem Inkaufnehmen der negativen, wenn die Vermeidung der negativen Valenz durch Barrieren (z. B. Sanktionsdrohungen) verhindert wird.

Mit dem Einbezug sozialer Faktoren wie Barrieren, Macht, Moral, Belohnungs- und Sanktionsmöglichkeiten oder auch Gruppenzugehörigkeiten wird der Konfliktprozess auch zum sozialen Prozess und Konfliktlösung auch durch soziale Einflussfaktoren mitgestaltet. Allerdings beziehen sich Interventionen auf Veränderungen der persönlichen Konstrukte der Personen. So steht nicht die Veränderung der objektiven Welt, sondern der Wahrnehmungen und damit der subjektiven Sichtweise der äusseren Welt im Vordergrund. Die Beratungsansätze, die sich in der Folge von Lewin entwickelt haben und die sich auf die Feldtheorie berufen (vgl. Lück, 2001), richten sich an Personen in schwierigen Situationen und sollen helfen, Lösungswege zu finden. Dabei wird die gesamte Lebenswelt, das Feld, analysiert, um einen psychologischen "Prozess in Form einer Um- oder Neustrukturierung eines unklaren Denk- oder Handlungszusammenhangs" in Gang zu setzen, der die Lösung bringen soll (Lück, 2001, S. 120). Soziale Konfliktlösung, also die Konfliktbewältigung in sozialen Systemen wie Gruppen oder Organisationen, erfolgt entsprechend durch das "Prinzip der gemeinsamen Tatsachenfindung" (Berkel, 1984, S. 14), indem die unterschiedlichen Wahrnehmungen der beteiligten Akteure in eine integrative Lösung einbezogen werden.

Mit der feldtheoretischen Betrachtung von menschlichem Verhalten und (Konflikt-) Handeln vertritt Lewin einen *psychologischen Ansatz*. Person und Umwelt interessieren in erster Linie als psychische Repräsentation. Diese rückt gegenüber den objektiven Bedingungen in den Vordergrund. Vor dem gestaltpsychologischen Hintergrund akzentuiert Lewin eine *holistische Betrachtungsweise* des Lebensraums, die damit nicht nur persönliche Aspekte von Wahrnehmung einschliesst, sondern die *Interaktion* von Person und Umwelt sowie die *Interdependenz* von Wahrnehmung, Erleben, Verhalten und Handeln. Persönliche Wahrnehmung wird auf diese Weise in einen intersubjektiven und mit der Umwelt verbundenen Bedeutungszusammenhang gestellt. Lewins Ansatz hat in unterschiedlichsten psychologischen Bereichen wichtige Beiträge geleistet: in der Entwicklungs-, Erziehungs-, Sozial- und Organisationspsychologie sowie als Ausgangspunkt für die Entwicklung verschiedener neuer Richtungen wie der Gruppendynamik, der Feld- und Aktionsforschung, der Handlungstheorie und der ökologischen Psychologie. Auch für die Netzwerkforschung kann Lewins Theorie wichtige Anregungen beinhalten. Konflikte in sozialen Systemen haben immer auch innerseelische Komponenten. Für ein Verständnis, wie in virtuellen Netzwerken mit Konflikten umgegangen wird, ist auch ein Verständnis der individuellen Entscheidungssituationen notwendig. Allerdings kann es in der netzwerkbezogenen Konfliktforschung nicht allein um die personale Sichtweise gehen, so dass Lewins Ansatz durch andere Ansätze ergänzt werden muss. Darauf wird in Abschnitt 5.1 eingegangen.

4.2.2 Sozialpsychologische Ansätze

In Abgrenzung zu personalen Ansätzen wie dem Lewin'schen beziehen sich *sozialpsychologische Ansätze* mehr auf soziale Prozesse im Kontext der Gruppe bzw. im Kontext der Beziehung zwischen Gruppen. Zu den renommiertesten Theorien, die auch im Kontext der Untersuchung von Konflikten in Organisationen herangezogen werden, gehören die Theorie der

Kooperation und Kooperation von Deutsch (1949a, b, 1976, 1981, 1990, 2000), die Theorie des realistischen Gruppenkonflikts (Sherif, Harvey, White, Hood & Sherif, 1961; Sherif, 1966; Sherif & Sherif, 1969) sowie die Theorie der sozialen Identität (Tajfel, 1974, 1978, 1982a, b; Tajfel & Turner, 1986).

Deutsch hat in seinem Ansatz, der sich um die zentralen Kategorien *Kooperation und Kooperation* bewegt, herausgearbeitet, dass situative Voraussetzungen über die wechselseitige Abhängigkeit von Personen auch das entsprechende Handeln in diesen Situationen hervorbringen. Wo die Zielerreichung vor allem durch kooperatives Handeln der Akteure möglich ist, verhalten sich die Akteure auch entsprechend kooperativ. Wo Ziele dagegen besser durch Wettbewerb unter den Akteuren erreicht werden, verhalten sie sich entsprechend kompetitiv. Wie in zahlreichen Studien empirisch belegt werden konnte, zeigen sich in kooperativen Situationen auch kooperative Verhaltensweisen wie effektive Kommunikation, gegenseitige Unterstützung, Koordiniertheit der Anstrengungen, grössere Arbeitsteilung, Aufgabenorientierung, wahrgenommene Ähnlichkeit der Einstellungen, grösseres Vertrauen, die Bereitschaft zur Unterstützung der Ziele der anderen sowie die Definition konfligierender Interessen als gemeinsam zu lösendes Problem. Entsprechend können sich unter diesen Bedingungen auch ergebnisbezogene Aspekte wie die Gruppenleistung, die interpersonalen Beziehungen, psychische Gesundheit oder Selbstbewusstsein erhöhen. Die Lösung von Konflikten kann demzufolge auch in kooperativen Settings eher kooperativ erfolgen, während eine Wettbewerbshaltung eher destruktive Prozesse und Ergebnisse nach sich zieht. Auch wenn Deutsch vor allem die strukturellen Bedingungen und die Handlungen der Personen herausstellt und dem sozialen Kontext eine weit weniger gewichtige Bedeutung zumisst, verweist er darauf, dass dessen Einbezug sowie der Einbezug spezifischen Wissens über die Akteure und weiterer sozialer Kategorien wie Macht, Herrschaft, soziale Wahrnehmung, Kreativität und Persönlichkeit notwendig sind. Das laborexperimentelle Setting, in dem Deutsch zumeist gearbeitet hat, sowie das Design des Gefangenendilemmas aus der Spieltheorie ermöglichen zwar zahlreiche Untersuchungsvariationen. Dies geht jedoch nur auf Kosten der Abstraktion von der Komplexität des sozialen Alltags. Diese Einschränkung wurde auch im Hinblick auf den Erklärungswert des Gefangenendilemmas für Vertrauen bemängelt (Clases & Wehner, 2002). Neben der dichotomen Konzeptualisierung von Kooperation und Kooperation ist dies einer der grössten Kritikpunkte an diesem Ansatz. Zur Erhöhung der ökologischen Validität fordert Deutsch selbst daher auch Feldexperimente oder die Untersuchung von Konflikten in natürlichen Settings. Von daher kann es durchaus sinnvoll sein, diesen Ansatz, gerade auch wegen seiner inhaltlichen Schwerpunktsetzung auf die Konstrukte Kooperation und Konkurrenz, in der Netzwerkforschung zu berücksichtigen und in Form von Feldexperimenten einzusetzen. Damit könnte die ökologische Validität erhöht sowie weitere, für den Kontext Netzwerk zentrale Konstrukte wie Macht oder Tausch in Untersuchungen einbezogen werden.

Zu den feldexperimentellen Ansätzen der Sozialpsychologie gehören die *Theorie der realistischen Gruppenkonflikte* der Gruppe um Sherif sowie die Theorie der sozialen Identität der Gruppe um Tajfel. Erstere besagt im Wesentlichen, dass sich über die Konstruktion von Aufgaben und Zielinterdependenzen in und zwischen Gruppen sowohl Kooperation als auch Wettbewerb bzw. Konflikte herstellen und auch wieder aufheben lassen. Realistisch sind diese beiden Beziehungsformen in dem Sinne, dass das Entstehen kooperativer und kompetitiver Verhaltensweisen auf konkrete Aufgaben und objektivierbare Bedingungen zurückgeführt wird. Demgegenüber wird mit der *Theorie der sozialen Identität* versucht, Kooperation und Konflikt auf die blossе Wahrnehmung der Zugehörigkeit zu einer Gruppe zu erklären. Konflikte zwischen Gruppen, um die es in diesem Ansatz hauptsächlich geht, entstehen demnach einzig aufgrund sozialer Kategorisierungsprozesse, die es ermöglichen, dass Personen eine positive soziale Identität entwickeln und aufrechterhalten, indem sie sich mit der eigenen Gruppe identifizieren. Dabei kommt es gleichzeitig zu Vergleichsprozessen mit anderen, ver-

gleichbaren Gruppen, welche bei hoher Identifikation mit der eigenen Gruppe abgewertet werden, ohne dass dabei ein tatsächlicher Konflikt mit einem objektivierbaren Gegenstand und Inhalt geben muss. Diese Grundannahme wurde in vielen empirischen Studien weitgehend belegt.

Die Ansätze sowohl von Deutsch als auch von Sherif und Tajfel spielen bei der Erforschung von Konflikten in Organisationen eine eher untergeordnete Rolle. Teilweise werden sie als Erklärungsmodelle für Konflikte angeführt, so z. B. bei Rahim (2001) das Gefangenendilemma als Modell für interpersonale Konflikte sowie die Theorie der sozialen Identität als Paradigma für Intergruppenkonflikte, und z. B. bei Werpers (1999) als Grundlage für die Untersuchung des Unterschieds zwischen interpersonalen und Intergruppenkonflikten. Sie können, wie dies schon beim Ansatz von Deutsch gesagt wurde, dennoch auch in der Netzwerkforschung wichtige Impulse liefern, auch wenn sie nicht eins zu eins übernommen werden können. Denn sie beschäftigen sich mit sozialen Systemen, wie sie auch in virtuellen Netzwerken vorhanden sind. Welche Rolle sie für einen darauf ausgerichteten arbeitspsychologischen Ansatz einnehmen können, wird in Abschnitt 5.1 dargelegt.

4.2.3 Organisationspsychologische Ansätze

Der *organisationspsychologische Ansatz*, wie ihn Berkel (1984, 1987) formuliert, situiert das Konfliktgeschehen dagegen deutlich in den Kontext der betrieblichen Lebenswelt bzw. der Organisation. Wesentlich sind hierbei die Integration von personalen, interaktionalen und strukturellen Aspekten sowie eine multikausale Betrachtungsweise der Entstehung von Konflikten (vgl. Berkel, 1992). Bei der Fokussierung auf das Individuum wird keine scharfe Trennung von intrapersonalen und interpersonalen Aspekten des Konfliktgeschehens vorgenommen, sondern von einer gegenseitigen Durchdringung ausgegangen. Als Mitglied der Organisation steht man als Person den Anforderungen der Organisation gegenüber, im Konfliktgeschehen verschränken sich beide Bereiche, finden zwischenmenschliche Konflikte also immer auch eine innerseelische Entsprechung und Verarbeitungsmöglichkeiten. Berkel betont die zentrale Stellung des Menschen im Konfliktgeschehen damit, dass es immer die Person allein sei, die Konflikte bewältigen kann und muss, wo immer die Konfliktursachen anzusiedeln sind. An einen organisationspsychologischen Konfliktansatz als einem eigenständigen Forschungsansatz stellt Berkel daher folgende Forderungen:

- die Entwicklung einer psychologischen und sozialpsychologischen Perspektive auf Konflikte in Organisationen, um Grundlagen für eine differenzierte Bewältigung zu schaffen;
- Gegenstand organisationspsychologischer Konfliktforschung ist der Mensch und dessen Erleben und Verhalten und nicht der Konflikt;
- entsprechend steht die subjektive Sinnstruktur und die persönlichen Deutungen und Erfahrungen im Fokus;
- Konfliktbetrachtungen schliessen die gesamte Lebenswelt mit ein;
- in diesem Sinne wird auch die Organisation in ihrer subjektiven Bedeutung untersucht;
- die Konfliktbewältigung ist Sache der Person und wird wesentlich durch ihre Deutungen und Interpretationsschemata geprägt und nicht in Bezug auf objektive Gegebenheiten oder Expertenwissen.

Damit nimmt Berkel auch Abgrenzungen u. a. gegenüber dem arbeitspsychologischen Forschungsansatz vor, den er primär dem Bereich der Gestaltung der physikalischen und weniger

der sozialen Umwelt zuordnet. Gerade aber in der sozialen Umwelt mit ihren Normen und Zwängen, sieht er die unmittelbaren Konfliktquellen, denen das einzelne Organisationsmitglied ausgesetzt ist (Berkel, 1978). Dieser Ansatz zielt in gestalterischer Hinsicht entsprechend auf die Entwicklung einer humanen, sozialen Arbeitsumgebung, in der individuelle Bedürfnisse nicht der Überbetonung organisationaler Rationalität zum Opfer fallen. Berkel (1984) rückt in seinem Ansatz von einem rein kausalen Ursache-Wirkungs-Verständnis zur Entstehung von Konflikten in Organisationen ab und entwickelt stattdessen ein Modell zur Betrachtung von Konflikten aus verschiedenen Perspektiven. Konflikte lassen sich danach aus verschiedenen Perspektiven heraus verstehen und analysieren:

- aus *personaler* Sicht: In welcher Beziehung stehen Konflikte zur Person?
- aus *interaktionaler* Sicht: In welcher Beziehung stehen Konflikte zu den interaktionalen Prozessen
- aus *struktureller* Sicht: In welcher Beziehung stehen Konflikte zu den strukturellen Bedingungen der Organisation?

Er verlagert damit – vor allem auch in seinen späteren Publikationen (Berkel, 1992, 2003) – den Fokus von der Identifikation von Ursachen dahin gehend, Konflikte entlang relevanter Handlungsfelder in Organisationen zu untersuchen und spricht eher von Konfliktpotenzialen als von Ursachen. Diese Sichtweise ist auch für die vorliegende Arbeit von grosser Bedeutung, kann damit doch an die tätigkeitstheoretische Konzeption des Kooperationsmodells angeschlossen werden, wie noch zu zeigen sein wird.

Zu den neueren organisationspsychologischen Ansätzen gehört auch das *Modell zum Management von Konflikten in Organisationen* von Rahim (2001; Rahim & Bonoma, 1979). Das Design dieses pragmatischen Modells beinhaltet sowohl Konfliktdiagnose als auch Interventionsmethoden. In den Bereich der Diagnose fallen das Assessment des "amount of conflict", also der Schwere oder des Ausmasses des Konflikts, des Konfliktmanagementstils, der Konfliktebene (personale, Gruppen- oder Intergruppenebene), der Ursachen bzw. Quellen ("sources") in personal-kultureller und struktureller Hinsicht sowie von Wechselwirkungen zwischen diesen Aspekten. Bei den Interventionen handelt es sich um Massnahmen verhaltensmässig-prozessualer und struktureller Art. Rahims Ansatz orientiert sich vorwiegend an Aspekten organisationaler Effektivität und Produktivität sowie an organisationalem Lernen und Wandel. Für deren Erreichen wird ein mittleres Konfliktniveau als optimal angenommen, während davon ausgegangen wird, dass ein zu geringes Konfliktniveau eher auf eine Tendenz zur Stagnation hindeutet und ein zu hohes Konfliktniveau dysfunktionale Wirkungen hat. Gegenüber traditionellen Ansätzen der Konfliktlösung im Sinne von Reduktion oder Eliminierung liegt in diesem Modell der Akzent auf Konfliktmanagement zur Herstellung einer optimalen Balance zwischen einem zu hohen und einem zu niedrigen Konfliktniveau. Auf personaler Ebene betrifft dies die Passung individueller und organisationaler Ziele, auf Gruppenebene die Kanalisierung von Energien, Expertise und Ressourcen zur Zielerreichung in der Gruppe und zur übergeordneten Zielerreichung auf Intergruppenebene (Rahim & Bonoma, 1979). Zur Messung des Konfliktniveaus auf personaler, Gruppen und Intergruppenebene steht das "Rahim Organizational Conflict Inventory-I (ROCI-I)" (Rahim, 1983a), zur Messung der Konfliktmanagementstile das "ROCI-II" (Bilsky & Wülker, 2000; Rahim, 1983b, 2001; Rahim & Bonoma, 1979) zur Verfügung. Rahim legt damit ein kohärentes und pragmatisches Konzept zum Management von Konflikten in Organisationen vor, das mit der Orientierung an organisationalen Erfolgskriterien aber eine deutlich managerielle Perspektive einnimmt.

Auch diese beiden organisationspsychologischen Ansätze liefern wichtige Inputs, auf die in der Netzwerkforschung zurückgegriffen werden kann. Gerade Berkels Ansatz kommt mit der

Untersuchung der subjektiven Sinnstruktur, den persönlichen Wahrnehmungen und Interpretationsmustern dem hier zu entwickelnden Ansatz nahe. Ob die radikale Fokussierung auf den individuellen Akteur jedoch sinnvoll ist, muss bezweifelt werden. Eher ist auch zu fragen, wie Arbeitskollektive Konflikte bewältigen und wie nicht nur die subjektive Seite in solchen Prozessen aussieht, sondern auch die intersubjektive. Ob die ausschliessliche Einbettung der Konfliktbewältigung im Kontext von Belastung und Beanspruchung nach wie vor Gültigkeit hat, kann zumindest hinterfragt werden. Die Fähigkeit, Konflikte bewältigen zu können, kann auch oder gerade in neueren Arbeitskontexten als Ausdruck einer gelungenen Teilhabe an Innovationsprozessen gesehen werden. Rahims Ansatz enthält ebenfalls zentrale Bereiche, die in der netzwerkbezogenen Konfliktforschung eine Rolle spielen. Der Ansatz, der in dieser Arbeit entwickelt werden soll, ist jedoch weniger ein managerieller Ansatz und auf der quantitativen Methodologie begründet, sondern eher auf der Ebene personaler Beziehungen und qualitativer Herangehensweise angesiedelt. Welchen Beitrag die organisationspsychologischen Ansätze zu einem arbeitspsychologischen Ansatz beisteuern können, wird in Abschnitt 5.1 diskutiert.

4.3 Exkurs: Die Entwicklung von Organisationen und Institutionen und Konflikt

In Kapitel 2 über Netzwerke waren hierarchische Organisationsformen und ihre in der heutigen betrieblichen Lebenswelt in vieler Hinsicht überkommenen Strukturen und Prozesse schon einmal Gegenstand der Diskussion. Dort lag der Fokus auf der Notwendigkeit, die rigiden Koordinationsstrukturen hierarchisch geordneter Organisationen zu überwinden angesichts einer Marktlage, die von den Unternehmen Flexibilität, Dynamik und Innovationskraft verlangt, und deren Antwort seit einiger Zeit in der Netzwerkkooperation gesucht wird. Dabei wurde auch das Vertrauen im historischen Kontext thematisiert. Wenn in den folgenden Ausführungen im Zusammenhang mit Konflikten von der Überwindung hierarchischer Denk- und Sozialordnungen die Rede ist, so kann damit unmittelbar an die Ausführungen über Netzwerke angeknüpft werden. Die zutage tretenden Unzulänglichkeiten hierarchischer Organisationsformen bringen einerseits Netzwerke als innovative Formen der Kooperation hervor. Gleichzeitig brechen damit traditionelle Formen der Konfliktbewältigung auf und lenken die Aufmerksamkeit darauf, Konflikte überhaupt als elementare Konstituenten der Zusammenarbeit zu verstehen. In der Folge wird die Zusammenarbeit vermehrt auf der Basis von kooperativem Konsens und Vertrauen anstelle von hierarchischer Macht organisiert. Darauf verweisen auch die Vergleiche von Markt, Hierarchie und Netzwerk (vgl. Abschnitt 2.1.3). Insofern stehen die Bildung von intra- und interorganisationalen Netzwerken sowie die Thematisierung des Vertrauens einerseits und die Entwicklungen in der Konfliktthematik andererseits in einer konvergenten Beziehung zueinander.

Vor diesem Hintergrund sollen nachfolgend die wesentlichen Gedanken derjenigen Ansätze etwas ausführlicher dargestellt werden, welche die Entwicklungen der Konfliktproblematik aus der Perspektive der Entwicklungsgeschichte von Organisationen und Institutionen heraus verstehen. In diesen Konzepten wird die in der westlich-industrialisierten Gesellschaftsform vorherrschende Denkweise, die Logik, dialektischen Konzepten von Widerspruch und Konflikt gegenüber gestellt.

4.3.1 Logik, Dialektik und Konflikt

Diejenigen Autoren, die den Begriff des Widerspruchs im Rahmen der Konfliktthematik durchgängig mitführen und bearbeiten, beziehen sich in ihren Überlegungen in der Regel auf die Logik als historisch gewachsenes und in unserem Kulturraum dominantes Denkprinzip.

Widerspruch wird hier nicht als psychologische oder soziologische, sondern als eine Kategorie der Logik verstanden (Buchinger, 1988). Dabei wird die Notwendigkeit des Denkens in Widersprüchen aus der Begrenztheit der Aussagekraft der formalen Logik gerade in sozialen Belangen abgeleitet bzw. aufgrund ihrer Verwendung über ihren Anwendungsbereich hinaus als Denk- und Beurteilungsgewohnheiten des Alltags. Um dem Denkmodell der Logik näher zu kommen, soll zunächst auf die Rekonstruktion der Systemgeschichte der Institutionen eingegangen werden, wie sie Schwarz (2000) darlegt.

Logik ist nach Schwarz (2000, S. 223) der „Versuch, sich der Denkstrukturen, die verwendet werden, um die Phänomene der Umwelt zu bewältigen, bewusst zu werden.“ Die Entwicklung der Logik als Denkform ist nach Schwarz eng an die menschheitsgeschichtliche Entwicklung gesellschaftlicher Formen von Kommunikation und Kooperation gekoppelt, wie in der Rekonstruktion der Systemgeschichte der Institutionen beschrieben wird. Im Zentrum dieser Darstellung steht der Übergang von den direkten Formen der Kommunikation und Kooperation innerhalb von Gruppen (Stammesverbänden, Jagdbanden etc.) hin zu indirekten Formen der Kommunikation und Kooperation zwischen Gruppen sowie über Distanzen hinweg. Waren die sippenhaften und familialen Verbände lange Zeit relativ autarke und unverbundene Gruppen, so führten naturgegebene Notwendigkeiten zur Erweiterung der kommunikativen Fähigkeiten und des kooperativen Handlungsraums. Aus der "Selbstgenügsamkeit von Stämmen" (S. 166) entwickelten sich stufenweise verschiedene Formen des Tausches zwischen Gruppen und mit der Zeit auch die Institutionalisierung dieses Tauschhandels in Form eines zentralistischen Systems. Dieses hatte die primäre Aufgabe, die verschiedenen Gruppen und den zwischen ihnen stattfindenden Tausch in einem gemeinsamen und gruppenübergreifenden Kooperationssystem zu koordinieren.

Diese Institution wurde im Laufe der Zeit zu einem zentral gesteuerten hierarchischen System mit klarer Arbeitsteilung bei den Produzenten und bei den Funktionsträgern, die den Tausch organisierten. Es entwickelten sich eigene Standards und Normen sowie ein Macht- und Sicherheitsapparat, um nicht zuletzt das Überleben seiner selbst sichern. Ausgangspunkte des institutionellen Ordnungsgefüges waren die lokalen Gegebenheiten, die physischen Standpunkte der einzelnen Gruppen, die Verbindungswege zwischen ihnen sowie die zentralen Orte, an denen getauscht wurde. Sowohl in der Draufsicht wie auch im Querschnitt ist die Struktur dieser Hierarchie, was nichts anderes als "heilige Ordnung" bedeutet, zu erkennen (Schwarz 2000, S. 178). Mit der Zeit fand eine Umkehrung der bisherigen Abhängigkeitsverhältnisse statt. Waren das System und seine Funktionäre zunächst von der Ernährung durch die peripheren Produzenten abhängig, deren Tauschhandel sie organisierten, so wurden jene mit der Zeit immer abhängiger vom System, das durch den Machtapparat gesichert wurde.

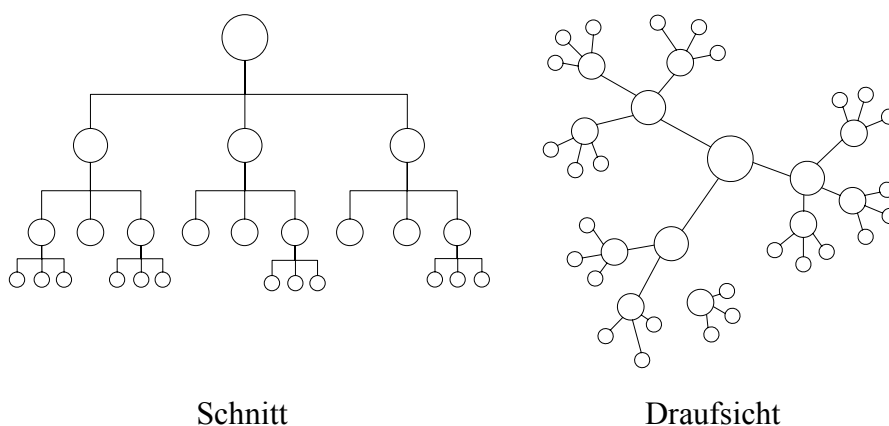


Abb. 11: Kommunikationsstruktur der "heiligen Ordnung" nach Schwarz (2000, S. 178)

Schwarz (2000) beschreibt die Funktionsprinzipien dieses hierarchischen Systems in Form von Axiomen. Diese sind das *Entscheidungsaxiom*, das *Wahrheitsaxiom*, das *Weisheitsaxiom* und das *Dependenzaxiom*. Diese Axiome konstituierten das hierarchische Ordnungssystem und die zentralisierte Macht der Institution gegenüber den daran beteiligten Gruppen. Demzufolge lagen die Entscheidungen immer bei den zentraleren Funktionen im Kooperations-system (Entscheidungsaxiom), die aufgrund der zentraleren Position einen Informationsvorsprung besaßen. Aufgrund der damit verbundenen Fähigkeit, 'Wahrheit' zu erkennen (Wahrheitsaxiom) waren sie es, die zu entscheiden hatten, wenn sich Informationen widersprachen oder Konflikte auftraten (Weisheitsaxiom). Schliesslich war es das System der Unter- und Überordnung bzw. der damit verbundenen Abhängigkeit selbst, das die Durchsetzungsmacht jeweils an die zentraleren Funktionen übertrug (Dependenzaxiom).

Mit diesen Prinzipien sollte eine maximale Steuerbarkeit des Kooperationssystems gewährleistet werden. Sie folgten rationalen Gesichtspunkten und abstrahierten entsprechend von den individuellen Bedürfnissen sowie allem Irrationalen, Emotionalen, Widersprüchlichen.

Zusammen mit der *Gesellschaftsform* entwickelte sich auch die *Denkform* der Logik. Diese wird ebenso wie die Gesellschaftsform in Form von Axiomen beschrieben. Diese sind der *Satz der Identität* (Principium identitatis), der *Satz vom zu vermeidenden Widerspruch* (Principium contradictionis), der *Satz vom ausgeschlossenen Dritten* (Principium exclusi tertii) und der *Satz vom zureichenden Grunde* (Principium rationis sufficientis) (Schwarz, 2000, S. 228 ff. bzw. Tab. 5).

Was sich auf der einen Seite als Prinzipien des Zusammenlebens heraus kristallisiert hat, manifestiert sich auf der anderen Seite als Prinzipien des Denkens. Somit sind Gesellschafts- und Denkform untrennbar miteinander verwoben. Der funktionalen Identität in der Gesellschaftsform entspricht die begriffliche Identität der Denkform. Dem Prinzip, mittels genügend Informationen Wahrheit zu konstatieren, entspricht das Prinzip der Widerspruchslosigkeit in der Denkform. Dem Prinzip, dass die Entscheidung über die Wahrheit immer den jeweils zentraleren Personen zukommt, entspricht der Satz vom ausgeschlossenen Dritten. Es gibt entweder A oder non-A. Ein Drittes gibt es nicht. Und schliesslich entspricht dem Dependenzaxiom das begriffliche System der Unter- und Überordnung bzw. die Anerkennung dessen Autorität, da diese allein die ersten drei Axiome durchsetzungsfähig macht.

Logisches Axiom	Sozial-hierarchische Entsprechung
Identität, $A=A$	Wahrheitskontinuum, Unverwechselbarkeit im System, "Arbeitsplatzbeschreibung", "Kompetenz" im Sinne von Identitätsstiftung durch Zuordnung
$A \neq \text{non } A$, Widerspruch	Entscheidungskontinuum im Sinne der Beseitigung von Widersprüchen
Ausgeschlossenes Drittes	Weisheitskontinuum
Zureichender Grund	Abhängigkeitskontinuum

Tab. 5: Logische Axiome und ihre sozial-hierarchische Entsprechungen (Arnold & Pesendorfer, 2001, S. 33).⁴

⁴ In dieser Gegenüberstellung sind die ersten beiden Axiome der Hierarchie in anderer Reihenfolge geordnet als in den vorgängigen Darstellungen nach Schwarz (2000). Aufgrund ihrer starken Verwobenheit ineinander wird der Sinn dadurch jedoch nicht verdreht.

4.3.2 Ein Universalprinzip und seine Grenzen

Die Gesellschaftsform des hierarchischen Systems und die Denkform der Logik scheinen in den Hochkulturen, speziell der europäischen ein Universalprinzip kulturellen Denkens und Handelns zu sein. Dies spiegelt sich in Recht, Moral, Religion, Natur und auch im Denken über Organisationen wider. Dieses Prinzip ist Ordnung in Form von Über- und Unterordnung. Die Denkform und die Gesellschaftsform entsprechen sich in den Regeln, eindeutige Zuordnungen innerhalb des Systems herstellen zu können. Ein zentrales Prinzip ist das der Widerspruchsfreiheit, das sog. *Non-Kontradiktionsprinzip* und – damit verbunden – der Umgang mit dennoch auftretenden Widersprüchen. Widersprüche und Konflikte werden an die nächst höhere Instanz, einen vorgesetzten Funktionsträger delegiert, oder einem übergeordneten Begriff untergeordnet. Die dazu aufgestellten Axiome können mit Pesendorfer (1996a) als Sicherungsmassnahmen verstanden werden, die dazu dienen, diese eindeutige Zuordenbarkeit zu gewährleisten und auf diese Weise Widersprüche auszuschliessen. Dies hat auch in vielen Bereichen Sinn, wie Schwarz (2000) betont. Allerdings scheint sich die Frage danach aufzudrängen, ob es neben dieser axiomatisch abgesicherten Logik nicht auch noch andere Denkmodelle geben könnte, mit denen andere Ordnungen möglich und die eher imstande wären, die Realität zu erfassen.

Bei Röd (1986, S. 249 ff.) findet sich ein Programm für eine dialektische Logik, als dessen Bestrebung gilt, eine Logik zu formulieren, die der Wirklichkeit angemessener sein soll als die herkömmliche Logik, die "wegen ihres formalen Charakters die Struktur der konkreten Wirklichkeit nicht widerspiegeln und daher inadäquat sei." Im Zentrum der Kritik steht dabei das Non-Kontradiktionsprinzip und dessen statische Wirklichkeitserfassung, die "durch eine Logik der dynamischen Wirklichkeit – eben der dialektischen – ersetzt werden müsse" (Röd, 1986, S. 250). Als wesentliche Voraussetzungen dieser dialektischen Logik werden folgende angeführt:

- (1) Die Logik ist auf die Wirklichkeit insofern bezogen, als sie deren Struktur widerspiegelt;
- (2) Die Wirklichkeit ist veränderlich, d. h. ihre Struktur ist nicht konstant;
- (3) Die Wirklichkeit ist in ihrem Wesen veränderlich und daher widersprüchlich, weshalb das Non-Kontradiktionsprinzip nicht weitergeführt werden kann (Röd, 1986, S. 250).

Die Gesellschafts- wie auch die Denkform der Logik prägen nach Buchinger (1988) allerdings trotz aller Tradition dialektischer Lehren das Denken in den westlichen Industriegesellschaften. Dadurch, so Buchinger, wird ein Teil der Wirklichkeit systematisch ausgeblendet und entzieht sich damit der Auseinandersetzung.

Damit sind auch die Grenzen dieser Modelle angesprochen. Gerade im Bereich des sozialen Zusammenlebens, speziell auch in Organisationen scheinen sie zu kurz zu greifen. Die Organisationsform der Hierarchie, wie sie sich im Rahmen der Entstehungsgeschichte der Institution entwickelt hat und noch heute weitgehend das betriebliche Modell schlechthin ist, scheint immer mehr in eine Krise zu geraten. Die Lehrmeinungen stimmen darin überein, dass sie in ihrem Aufbau zu statisch geworden ist und zu sehr von den Bedürfnissen der darin arbeitenden Menschen abstrahiert. Der Ausschluss des Persönlichen und des Irrationalen im Laufe der Entwicklung formaler Organisationen kehrt nach Bröse, Holtgrewe und Wagner (1994, S. 257) in den modernen Arbeitswelten in der Gestalt von Opportunismus, Bremserei und Drückebergerei zurück. Die "auf Funktionsspezialisierung, Aufgabenteilung, Kompetenzabgrenzungen und Einzelentscheidungen beruhende Organisationsform ist komplexen Aufgabenstellungen und Entscheidungsmaterien nicht gewachsen. Sie kämpft ständig und aussichtslos gegen den 'Verlust des Ganzen'" (Heintel & Krainz, 2000, S. 2). Diese beiden Autoren sprechen

deshalb auch von einer Hierarchiekrise, auch wenn sie davon ausgehen, dass die Hierarchie nicht zu vermeiden ist.

Buchinger (1988) verweist auf die zu geringe Reichweite von organisationalen Beratungsansätzen, die Konflikte entweder auf einen Mangel an Logik oder auf irrationale Aspekte wie Missgunst, Konkurrenzdenken, Prestigedenken o. ä., die ihrerseits der Sachlogik im Wege stehen, zurückgeführt. Dem Verständnis dieser Beratungsansätze folgend wäre der Mangel an Logik auf der einen Seite durch die Identifizierung der sachlogischen Fehlerquellen zu beheben. Die irrationalen Aspekte als Störquelle der Sachlogik auf der anderen Seite wären durch Erarbeitung von Voraussetzungen logischen Denkens aus der Welt zu schaffen. Zum Scheitern verurteilt seien derartige Ansätze aber deshalb, weil ihnen gemeinsam ist, dass innerhalb ihres Denkmodells das Verständnis dafür fehlt, dass Widersprüche im Betrieb weniger ein Hinweis auf dessen Funktionsuntüchtigkeit darstellen, "sondern ganz im Gegenteil, dass seine Lebendigkeit ein Indiz dafür darstellt, dass fachlich richtig gearbeitet wird" (Buchinger, 1988, S. 258). Organisationen sind komplexe Systeme, in denen die Subsysteme nicht widerspruchsfrei miteinander in Beziehung stehen. Gerade grösseren Organisationen scheint es angesichts immer komplexer werdender Bedingungen (z. B. Produkte, Marktsituation, Arbeitsspezialisierung) immer weniger möglich, die Ideologie der Widerspruchsfreiheit aufrechtzuerhalten. Angesichts der Grenzen der klassischen Hierarchie, was die Steuerbarkeit der Organisation und der darin auftretenden Widersprüchen anbelangt, bedarf es einer Integration von Widerspruchsdenken in das Selbstverständnis von Organisation und Netzwerk.

Die Notwendigkeit der Integration vom Widerspruch betont auch Schwarz (2000, S. 241), wenn er schreibt: "Es muss uns gelingen, Organisationen so zu ordnen, dass sie die Zustimmung der Mehrheit der Menschen oder aller in ihr Organisierten erreichen kann." Diese Integration würde aber bedeuten, dass eine Denkform entwickelt werden müsste, in der Emotionalität, Irrationalität, Widerspruch und Konflikt integriert bzw. im Sinne von Bröse et al. (1994) reintegriert wären. Eine Möglichkeit der Integration bietet Abb. 12, in der logische und dialektische Aspekte bei der Entstehung von "Wahrheit" einander durchdringen.

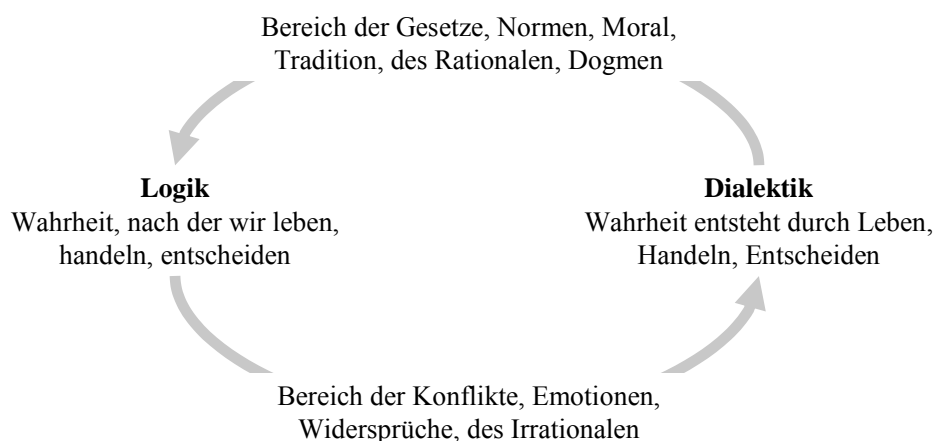


Abb. 12: Verbindung Logik und Dialektik nach Schwarz (2001, S. 63)

Skizziert werden hier zwei "Techniken" der Vermittlung zwischen einer bereits etablierten, institutionalisierten und einer noch herzustellenden Wahrheit. Die Methode der Logik ist ein deduktives Verfahren, mit dem aus allgemeinen Prinzipien (Bereich der Gesetze, Normen, Moral, Tradition, Rationalität, Dogmen etc.) auf den Einzelfall abgeleitet werden kann: wie soll ich leben, handeln, entscheiden? Die dialektische Methode ist das induktive Verfahren für den Fall, dass solche normativen Prinzipien (noch) nicht vorhanden oder nicht mehr angemessen

sen sind und dadurch entstehen oder verändert werden, dass gelebt, gehandelt und entschieden wird. Die Vermittlung der beiden Ebenen geschieht dadurch, dass sich im Vollzug des konkreten Handelns im unteren Bereich allgemeine Prozesse und Strukturen entwickeln. Diese werden auf diesem Weg zu Elementen des normativen, oberen Bereichs und können in der Folge konkretes Handeln leiten. Wahrheit ist dabei immer auch eine ausgehandelte und geteilte Realität innerhalb einer sozialen Gemeinschaft. Sie muss erst geschaffen werden, ehe sie institutionalisiert werden kann, beispielsweise in Form von Lern- und Entwicklungsprozessen in Gruppen oder Organisationen (Schwarz, 2000, S. 244 f.).

In solch einem Prozess der Realisierung von Wahrheit nehmen Widersprüche und Konflikte eine notwendige Funktion ein. Dort, wo Wahrheit noch gefunden werden muss, weil die institutionalisierten Kooperationsformen Lücken aufweisen oder überkommen sind, sind sie es gerade, die die Notwendigkeit und Möglichkeit aufzeigen, eine neue Wahrheit zu erarbeiten. Dabei kann es sich jedoch auch um Pannen handeln, wie Schwarz betont, die durch Rückgriff auf diese Regelungen behoben werden können. Im logischen Bereich der Institutionalisiertheit macht ein Rückgriff auf die vorhandenen Regelungen und eine damit verbundene Entscheidung Sinn, im unteren Bereich dagegen nicht. Dort ist ein dialektischer Lernprozess angezeigt. Schwarz stellt dem logisch-deduktiven Prinzip der Wahrheitsfindung das dialektisch-induktive Prinzip des gruppodynamischen Prozesses gegenüber, so wie er die Wissenschaft der Gruppendynamik denjenigen Wissenschaften gegenüber stellt, die den logischen Axiomen verpflichtet sind. Wahrheit als "die Übereinstimmung eines Urteils mit dem von ihm behaupteten Sachverhalt" (S. 242) ist im gruppodynamischen Prozess eine sozial geteilte Übereinstimmung der Urteile, die sich aus dem Beobachten, Interpretieren, über Rückkopplungsprozesse und Schlussfolgerungen ergibt. Dieser Prozess ist zirkulär und endet nur vorläufig in der Anwendung, geht von da aus wieder in neue Reflexionszirkel über.

Das Konzept zur Unterscheidung *notwendiger Widersprüche* und *Pannen* im System hat als wesentliche Voraussetzung die Anerkennung bzw. die Integration von Widersprüchen in das Denken. Dabei könnte aber immer noch davon ausgegangen werden, dass man Widersprüche zwar notgedrungen akzeptieren, sie dann aber wenn immer möglich eliminieren muss. Die dialektischen Konzepte gehen hier noch einen Schritt weiter und sprechen von einem Spezialfall des Widerspruchs, der sog. *Aporie*. Hiermit sind nach Schwarz (2001) Widersprüche gemeint, bei denen zwei Aussagen gleichzeitig sich widersprechen und wahr bzw. berechtigt sind. Zudem sind sie voneinander abhängig. Als klassisches Beispiel für solche Aporien wird immer wieder die grundlegende Aporie zwischen Recht und Macht angeführt mit den Aussagen, Macht geht vor Recht und Recht geht vor Macht. Gleiches gilt beispielsweise auch für die Begriffe Ordnung und Freiheit oder für die Selbständigkeit von Mitarbeitenden. Derartige Widerspruchskonstellationen lassen sich nicht einfach auflösen, sondern erfordern zunächst deren Anerkennung und im Weiteren eine spezielle Vorgehensweise, die weniger die Auflösung zum Ziel hat, als vielmehr die Pflege des Widerspruchs.

Diese theoretischen Überlegungen scheinen ebenso wie die psychologischen Ansätze fruchtbar für den arbeitspsychologischen Ansatz, wie er im Rahmen dieser Arbeit entworfen werden soll. Gerade die Ausführungen der Entwicklung von den klassischen hierarchischen Organisationen legen in einleuchtender Weise dar, warum es in der heutigen Zeit zur Bildung interorganisationaler Formen der Kooperation kommt. Es wird auch gezeigt, wie sich der Umgang mit Konflikten im Verlauf dieser organisationalen Veränderungsprozesse wandelt. Genau diese Konvergenz macht diese Perspektive für einen arbeitspsychologischen Ansatz zu einem wichtigen Fundus. Schliesslich ist es auch die darin enthaltene dialektische Perspektive, die in weiten Teilen auch einem arbeitspsychologischen Verständnis entgegen kommt bzw. dort bereits konzeptioneller Bestandteil ist. Unter 5.1 wird genauer diskutiert, inwieweit die hier formulierten Gedanken und Konzepte genutzt werden können.

4.4 Begriffbestimmungen zum Konflikt

Die meisten wissenschaftlichen Arbeiten eröffnen die Diskussion über definitorische Fragen mit der Feststellung, dass es bislang keine einheitliche Definition von Konflikt gibt. Vielfach zitiert werden an dieser Stelle Mack und Snyder (1957), die mit der Gummi-Metapher darauf hingewiesen haben, dass der Konfliktbegriff in der Literatur je nach wissenschaftlichem Blickwinkel dehnbar ist und darunter alles und nichts verstanden werden kann. Tatsächlich existiert nach wie vor keine vereinheitlichte Definition. Eher hat die wissenschaftliche Diskussion über eine allgemeine Definition Konflikte unter den Gelehrten selbst hervorgebracht, als dass bislang ein gemeinsamer wissenschaftlicher Nenner gefunden worden wäre (Naase, 1978). Allerdings lassen sich in den wissenschaftlichen Diskussionen der letzten Jahre deutlich Verdichtungen zentraler Aspekte des Konfliktbegriffs sowie zumindest ein Trend hin zu einer allgemeinen Definition erkennen (Berkel, 1992; Thomas, 1992a). Die gesamte begriffliche Diskussion soll und kann an dieser Stelle nicht aufgearbeitet werden. Vielmehr wird nachfolgend auf die wesentlichen Bestimmungsmerkmale, wie sie aus den unterschiedlichen Definitionsversuchen zu entnehmen sind, eingegangen. Damit soll eine Schärfung des Begriffs ermöglicht und auf eine Arbeitsdefinition für den zu entwickelnden arbeitspsychologischen Ansatz hingearbeitet werden.

Etymologisch hat der Konfliktbegriff seine Wurzeln im lateinischen *confligere* (*conflictum*) und wird bei Kluge (1989, S. 396) wörtlich mit "zusammenschlagen, zusammenstossen" übersetzt und mit "Zusammentreffen verschiedener Interessen" umschrieben. Ähnlich heisst es in der Übersetzung bei Georges (1874, S. 511) "zusammenschlagen, -bringen, -vereinigen", sowie in Verbindung mit dem Begriff des Kampfes "zusammenstossen, aneinander gerathen" (sic!). Ferner ist aber auch von "Streit, Widerstreit der Dinge" und schliesslich auch von "um des Kontrastes willen zusammenhalten" die Rede. In diesen Übersetzungen lassen sich zunächst zwei bedeutsame Aspekte ausmachen. Zum einen das Aufeinandertreffen von etwas wie auch immer gearteten Unterschiedlichem, zum andern ein vereinendes Element. Es geht also sowohl um Unterschied und Kontrast als auch um Einheit und Zusammenhalt. Dieses Moment der "Einheit der Unterschiede" haben insbesondere Klofac und Tlusty (1965) in einer Aufarbeitung der soziologischen Konflikttheorie und der dialektischen Theorie der Widersprüche herausgearbeitet. Damit Konflikte überhaupt entstehen können, braucht es nach deren Auffassung eine Einheit, unter welcher der Gegensatz überhaupt zum Tragen kommt. Dieses Moment zeigt sich auch in den Konfliktdefinitionen im Kontext organisationaler Zusammenarbeit, wie gleich gezeigt wird.

In den Wörterbüchern wird der Konfliktbegriff naturgemäss sehr allgemein gehalten. Über den Kontext wird dabei kaum etwas ausgesagt, am ehesten, dass es sich um eine soziale Situation handelt. Was sich im Kontext betrieblicher Zusammenarbeit im "Widerstreit der Dinge" befindet und welche vereinenden Momente hineinspielen, soll nachfolgend diskutiert werden, wenn es um die wichtigsten *Bestimmungsmerkmale* wissenschaftlicher Definitionsversuche geht.

Bei der Beantwortung der Frage nach einer allgemein verbindlichen Konfliktdefinition im Kontext Organisation sind verschiedene Autoren den Weg gegangen, nach übereinstimmenden Elementen in den verschiedenen vorgelegten Definitionen zu suchen. So findet Berkel (1984) in den Begriffen *Gegensätzlichkeit*, *Unvereinbarkeit* und *Gleichzeitigkeit* den kleinsten gemeinsamen Nenner der meisten Konfliktdefinitionen und bezeichnet diese als die formalen Kernelemente vorliegender Definitionsversuche. Bosshard (1988) bestätigt diese Einschätzung anhand einer Analyse gängiger Konfliktdefinitionen aus der Soziologie, der Psychologie und den Unternehmenswissenschaften. Im Unterschied zum *Formalaspekt* fallen unter dem *Materialaspekt* nach Berkel (1984) die jeweils angesprochenen *Inhalte*, die in Gegensatz zu-

einander stehen. Dies können Ziele, Interessen, Erwartungen, Werte, Normen, Einstellungen, Handlungen, Rollen oder Gefühle sein. Vor dem Hintergrund von Zusammenarbeit in Organisationen unterscheidet De Dreu (1997) etwas systematischer zwischen aufgabenbezogenen, kognitiven Aspekten (z. B. Ressourcen, Politik, Prozesse und Rollen) und sozial-emotionalen Aspekten wie z. B. Normen, Werte, Identität).

Auf welche *sozialen Einheiten* sich der Gegensatz jeweils bezieht, hängt zumeist damit zusammen, aus welcher Schule heraus und mit welchem theoretischen Hintergrund die Definition vorgenommen wird. So finden sich in psychologischen Definitionen eher Konstrukte wie Verhaltenstendenzen, die auf intrapersonaler Ebene miteinander konkurrieren (z. B. Feger, 1965; Lewin, 1963). In sozialpsychologischen, organisationspsychologischen und soziologischen Definitionen (z. B. Deutsch, 1976; Weinert, 1998; Wiswede, 1998) vollziehen sich Konflikte dagegen zwischen Personen, Gruppen, Organisationen, in politologischen Ansätzen in allgemeiner Formulierung zwischen Akteuren eines Gesellschaftssystems (Galtung, 1975). Es wird zumeist von interpersonalen, intergruppalen, interorganisationalen oder internationalen Konflikten gesprochen.

Aus den meisten Definitionen geht auch hervor, dass die Akteure, die miteinander in Konflikt stehen, in einem Mindestmass in einer *sozialen Beziehung* zueinander stehen müssen (z. B. Rüttinger & Sauer, 2000; Schwarz, 2001). Diese *gegenseitige Abhängigkeit* bzw. die Tatsache, dass die Akteure, "sei es aus freien Stücken, sei es aus äusserem Druck – unter Einigungszwang stehen" (Pesendorfer, 1996a, S. 167), macht den Gegensatz erst zu einem Konflikt. Vielfach wird in diesem Zusammenhang auf den *Handlungsbezug* des Gegensatzes verwiesen (Greenberg & Baron, 1997; Rüttinger & Sauer, 2000). Dass von Konflikten gesprochen werden kann, müssen sich die Akteure in ihren Handlungen behindern und Beeinträchtigungen wahrgenommen werden. Sowohl in den Begriffen der sozialen Beziehung, in der die Akteure zueinander stehen müssen, als auch des Handlungsbezugs spiegelt sich die vorher angesprochene Einheit der Unterschiede.

Vielfach wird auch die *Wahrnehmung* eines Konflikts durch die Akteure als Bestimmungsmerkmal angeführt. Dabei reicht für viele Autoren (z. B. Glasl, 1997; Pruitt & Rubin, 1986) bereits aus, dass nur ein Akteur den Konflikt wahrnimmt. Es genügen also bereits *subjektive Einschätzungen*. Vielfach genügt sogar schon die *Erwartung*, dass es möglicherweise zu einem Konflikt kommen könnte, um von einem Konflikt zu sprechen (z. B. bei Berkel, 1992; Greenberg & Baron, 1997). Dagegen würde Luhmann (1996) von einem Konflikt erst dann sprechen, wenn er *kommuniziert* wurde. Konflikte sind für ihn "Kommunikation gewordene Widersprüche" (S. 537), die in Form eines wie auch immer ausgesprochenen "Neins" ihren Ausdruck finden. Dabei handelt es sich nicht um Metakommunikation, wie sie bei der Konfliktbewältigung in der Regel notwendig wird. Es handelt sich vielmehr um ein Widersprechen gegen eine vorhergehende Kommunikation, die eine Erwartung beinhaltet hat. Für Luhmann reichen Widersprüche allein nicht aus, um von Konflikten zu sprechen. Letztere erfordern mehr als nur die Vermutung oder Beobachtung einer Widerspruchslage, notwendig ist eine kommunikative Stellungnahme eines Akteurs. Insofern ist für Luhmann der Konflikt auch keineswegs ein Zusammenbrechen der Kommunikation. Im Sinne des Problems der doppelten Kontingenz ist auch ein "Nein" eine Möglichkeit des kommunikativen Anschlusses an vorherige Kommunikationen.

Schliesslich werden Konflikte zunehmend als *Prozesse* aufgefasst. Am dezidiertesten hat wohl Thomas (1992a) diese Position vertreten. Konfliktprozesse werden in seinem Modell durch Frustrationen ausgelöst und durchlaufen typische Phasen, auf die später noch eingegangen wird. Auch wenn viele Autoren in ihren Konfliktdefinitionen von einem Zustand oder

Spannungszustand (z. B. Krüger, 1973) sprechen, dürfte der Prozesscharakter von Konflikten ausser Frage stehen.

Wie eingangs gesagt wurde, kennzeichnet die sozialwissenschaftliche Konfliktforschung eine Tendenz zu einer allgemeinen Konfliktkonzeption. Die verschiedenen Bestimmungsmerkmale, die hier aufgeführt wurden prägen diese Konzeption. Beispielhaft dafür seien daher zwei Konfliktdefinition und die dahinter liegenden konzeptionellen Überlegungen aufgeführt. Berkel (1992) definiert mit Ulich (1971) folgendermassen:

Ein Konflikt ist eine Situation, in der zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich und/oder unvereinbar sind (...). Beim interpersonalen Konflikt stehen sich (mindestens) zwei Personen oder Gruppen (...) gegenüber, die zum gleichen Zeitpunkt Handlungen intendieren oder ausführen, welche zur Folge hätten, dass sich eine Partei behindert, blockiert, bedroht oder gar verletzt fühlt. (S. 1086)

Nach Berkel (1992, S. 1086) ist ein interpersonaler Konflikt immer "ein psychosoziales Geschehen, das immer das Handeln der Personen einschliesst. Kein Konflikt tritt mit naturgesetzlicher Notwendigkeit auf, immer müssen die handelnden Subjekte das Ihre dazu beitragen." Ein Konflikt kann auch bereits existieren, bevor gehandelt wurde; es kann sein, dass er nie manifest wird, indem er z. B. innerlich verarbeitet wird oder versickert; Behinderungen ermöglichen die offene Auseinandersetzung; und es genügt die subjektive Empfindung einer Konfliktpartei, um von einem Konflikt zu sprechen.

Ganz ähnlich definieren Greenberg und Baron (1997):

Conflict is a process in which one party perceives that another party has taken some action that will exert negative effects on its major interest, or is about to take such actions. (S. 380)

Als Schlüsselemente eines Konflikts bezeichnen sie (a) gegensätzliche Interessen zwischen Individuen oder Gruppen, (b) die Wahrnehmung dieser Gegensätzlichkeit, (c) die Annahme von beiden Seiten, dass eigene Interessen durch die andere Partei verletzt werden oder bereits verletzt worden sind und (d) Handlungen, die diese Behinderung tatsächlich hervorbringen.

Diese Definitionen und die dahinter stehenden konzeptionellen Überlegungen können auch für eine Arbeitsdefinition im Rahmen des hier zu entwickelnden arbeitspsychologischen Ansatzes eine gute Grundlage bieten. Darauf wird in Abschnitt 5.4 eingegangen.

Die Ausführungen von Begriffsbestimmungen reichen in den meisten Arbeiten bereits in die Beschreibung verschiedener Konflikttypen oder Konfliktarten hinein. Auch hier ist in der Literatur eher eine begriffliche Vielfalt festzustellen als ein einheitliches Konzept. Die Klassifizierung von Konflikttypen geschieht ebenfalls vor dem jeweiligen theoretischen oder pragmatischen Hintergrund der Autoren. Für das Anliegen hier soll eine tabellarische Übersicht zur Darstellung verschiedener Konflikttypen genügen. Von Grunwald und Redel (1989) liegt eine solche Kategorisierung von Konflikttypen vor, wie sie in der Literatur zu finden sind. Konflikte seien nach den Autoren jedoch nicht eindimensional unter ein einziges Systematisierungsmerkmal einzuordnen, sondern lassen sich immer mehreren übergeordneten Merkmalen zuordnen.

Systematisierungsmerkmal	Konflikttypen
Wahrnehmung durch die Betroffenen	<ul style="list-style-type: none"> – latente Konflikte – perzipierte Konflikte
Offenlegung der Gegensätzlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> – manifeste Konflikte – umgangene (vermiedene) Konflikte
Erkennen der tatsächlichen Konfliktursachen durch Betroffene oder Dritte	<ul style="list-style-type: none"> – objektive Konflikte – subjektive Konflikte
Interaktionsebene	<ul style="list-style-type: none"> – sachlich-intellektuelle Konflikte – sozio-emotionale Konflikte
Anzahl der Akteure	<ul style="list-style-type: none"> – intrapersonale Konflikte – interpersonale Konflikte
Ebene der Konfliktsituation	<ul style="list-style-type: none"> – Individualkonflikte – Intragruppenkonflikte – Intergruppenkonflikte – Umsystemkonflikte
Phase des Entscheidungsprozesses	<ul style="list-style-type: none"> – Problemdefinitions konflikte – Zielsetzungskonflikte – Alternativenerfassungskonflikte – Bewertungskonflikte – Entschlusskonflikte – Realisationskonflikte – Kontrollkonflikte
Konfliktgegenstand	<ul style="list-style-type: none"> – Interessenkonflikte – Wertkonflikte – Verteilungskonflikte – Kompetenzkonflikte – Kommunikationskonflikte u. ä.
Machtbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> – symmetrische Konflikte – asymmetrische Konflikte
Institutionalisierung	<ul style="list-style-type: none"> – institutionalisierte Konflikte – nicht institutionalisierte Konflikte
Beziehung zwischen Ursache und Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> – verschobene (umgeleitete) Konflikte – echte Konflikte
Berufsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> – Kaufleute-Techniker-Konflikte u. ä.
Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> – Praktiker-Akademiker-Konflikte u. ä.
Betriebszugehörigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> – Konflikte zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden
Intensität	<ul style="list-style-type: none"> – harte Konflikte – weiche Konflikte
Hierarchische Richtung	<ul style="list-style-type: none"> – horizontale Konflikte – laterale Konflikte – vertikale Konflikte
Auswirkung	<ul style="list-style-type: none"> – destruktive Konflikte – konstruktive Konflikte – neutrale Konflikte
Vereinbarkeit von Erwartungen	<ul style="list-style-type: none"> – Intra-Rollenkonflikte – Inter-Rollenkonflikte
Stetigkeit im Zeitverlauf	<ul style="list-style-type: none"> – kontinuierliche Konflikte – diskontinuierliche Konflikte

Tab. 6: Konfliktkategorisierungen nach Grunwald und Redel (1989, S. 536 f.)

4.5 Konfliktentstehung in arbeitsteiligen Systemen

Arbeitssysteme sind definitionsgemäss (vgl. Abschnitt 3.1.2.1) dann koordiniert, wenn die Akteure in ihren Handlungen untereinander, auf die Vorgehensweisen, die benötigten Arbeitsgegenstände und auf ein Ziel hin abgestimmt sind. Auch neu konstituierte Arbeitssysteme entstehen nicht an einem Nullpunkt, sondern entwickeln sich immer aus bestehenden Strukturen und Erfahrungen heraus, sind also immer schon initial koordiniert. Andersherum formuliert sind sie nie vollständig entwickelt. In Anlehnung an diesen Entwicklungsgedanken muss auch davon ausgegangen werden, dass Arbeitssysteme nie in dem Sinne aufeinander abgestimmt sind, dass die Handlungen der Akteure in solch vollkommener Weise ineinander greifen, dass es keine Interpretations- und Handlungsspielräume oder Spannungsfelder mehr gäbe. Vielmehr trifft die Annahme zu – und scheint auch notwendig –, dass die Koordiniertheit neben den schon erwähnten unterschiedlichen Zielsetzungen, Zäsuren und Brüchen auch von Widersprüchlichkeiten gekennzeichnet ist. Widersprüche, die im Arbeitsprozess zu Konflikten führen und damit die Koordiniertheit irritieren oder in Krise bringen können, sie aber auch der Weiterentwicklungen zugänglich machen. Damit sind Konfliktpotenziale ein immanentes Merkmal kooperativer Arbeitssysteme. Diese Annahme trifft für verschiedene Arbeitssysteme zu, für Organisationen wie auch für interorganisationale Formen der Kooperation wie Allianzen, Joint Ventures, Zuliefersysteme oder Netzwerke.

Die theoretischen Konzepte zur Entstehung von Konflikten in Arbeitssystemen kommen fast ausschliesslich aus dem Kontext Organisation. Bei der Durchsicht dieser Konzepte, die aus verschiedenen Disziplinen wie der Organisationspsychologie, der angewandten Sozialpsychologie, der Organisationstheorie, der Betriebswirtschaftslehre und der Soziologie kommen, begegnet man zumindest zwei bedeutenden Schwierigkeiten. Zum einen existiert auch nach vielen Jahren der Konfliktforschung kein einheitliches theoretisches Konzept von relevanten Konfliktpotenzialen, sondern eher eine Konzeptvielfalt bzw. viele einzelne relevante Faktoren (Grunwald & Redel, 1989). Zum anderen werden die Begriffe Konfliktpotenzial, latenter Konflikt, Entstehungsbedingungen, Auslöser und Konfliktursachen uneinheitlich verwendet. Darüber hinaus gibt es Vertreter, die Konflikte deutlich in einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang verstehen (z. B. Rahim, 2001; Wall & Callister, 1995). Andere sind davon abgekommen und ziehen den Potenzial- dem Ursachenbegriff vor (z. B. Berkel, 1992, 2003; Glasl, 1997; vgl. insbesondere seine Kritik am linear-kausalen Denkansatz in der Konfliktforschung). Diese sprechen stattdessen einerseits von multipler Verursachung und verweisen andererseits auf "ein nicht determinierbares Freiheitselement der handelnden Akteure" (Berkel, 1992, S. 1087).

Da in dieser Arbeit den letzteren Vertretern gefolgt und damit nicht von einem strengen kausalen Ursachenkonzept ausgegangen wird, soll in den folgenden Ausführungen von Konfliktpotenzialen gesprochen werden. Konfliktpotenzial umfasst bei Berkel (2003, S. 403) "die Gesamtheit der Bedingungen, unter denen es zu einem Konflikt kommt; es ist für die Entstehung von Konflikten notwendig." Er postuliert wie Rüttinger und Sauer (2000) und Glasl (1997), dass in jeder Organisation Konfliktpotenzial steckt, weil es die Natur der Organisation und des Organisierens verlange, Aktivitäten aufeinander abzustimmen und es dadurch notgedrungen zur Zurückweisung von Aktivitäten kommt. Für Berkel (1992) wie für Glasl (1997) eignet sich der Begriff des Konfliktpotenzials vor allem auch deshalb, weil sie davon ausgehen, dass es vor allen Dingen von den Akteuren, ihren Interpretationen und Handlungen abhängt, ob aus Konfliktpotenzialen auch Konflikte werden.

Dieses Verständnis geht dahin, Konfliktpotenziale als im Rahmen der Konstruktion von Koordiniertheit von Arbeitssystemen mitkonstruierte Bedingungen zu betrachten. Diese können in Interaktionsprozessen zu Konflikten führen, die wiederum durch Interaktions- bzw. in den

Begriffen des Kooperationsmodells durch kooperative Prozesse bewältigt werden müssen und können.

Gleichwohl wird durch eine Abkehr von einem kausal-linearen Denken im Rahmen der vorliegenden Arbeit das Denken in Ursachen nicht irrelevant. Es findet insofern Beachtung, als dass die Frage nach Ursachen von Konflikten eine Form der Konzeptualisierung sein kann, welche die Akteure im Feld im Zusammenhang mit Konflikten vornehmen, und die deren Denken, Wahrnehmen, Interpretieren und Handeln prägt. Insofern liegt in der Entdeckung linear-kausalen Denkens bei den Akteuren Erkenntniswert und nicht ein Widerspruch zum theoretisch verwendeten Konzept. Es geht im prozessualen Ansatz, der dieser Arbeit zugrunde liegt, nicht darum, Konfliktursachen als letzte Gründe für Konflikte zu entdecken, sondern höchsten ein solches Verständnis bei den beforschten Akteuren zutage zu fördern und als Deutungs- und Interpretationsschema zu interpretieren.

4.5.1 Modelle organisationalen Konfliktpotenzials

Den gegenwärtigen Stand der Konfliktforschung prägen zum einen verschiedene allgemeine Konzepte und theoretische Modelle, die grundlegende Dimensionen organisationaler Kooperation und Koordination und die darin enthaltenen Konfliktpotenziale fassen. Dazu gehören die Modelle von Pondy (1967), Schmid und Kochan (1972), Rüttinger und Sauer (2000), Glasl (1997) und Berkel (1992, 2003). Diese Modelle formulieren – in unterschiedlicher Differenziertheit – grundlegende Dimensionen organisationalen Konfliktpotenzials und betrachten Organisation als Gesamtsystem arbeitsteiliger Kooperation. Zum anderen hat sich – quasi vertikal zu diesen Modellen – eine Systemebenenbetrachtung etabliert, der sich verschiedene Disziplinen als Analyseraster bedienen. Die Unterscheidung von individuellen Gruppen-, Intergruppen-, Organisations-, Interorganisations- bis hin zu (welt-) gesellschaftlichen Konflikten lotet in gewissem Sinne die "Tiefe" organisationaler bzw. – für unseren Fall – netzwerkbezogener Konfliktpotenziale aus. Auf das Konfliktpotenzial auf diesen Ebenen wird weiter unten eingegangen.

Im Rahmen seines Prozessmodells spricht Pondy (1967) von verschiedenen Typen latenter Konflikte bzw. Konfliktbedingungen im organisationalen Kontext: Wettbewerb um knappe *Ressourcen*, *Autonomiestreben* und *Zielfdivergenzen* einzelner organisationaler Einheiten. Zu einem Konflikt kommt es, wenn diesbezügliche Gegensätze sowohl kognitiv und emotional erlebt werden und es zu entsprechenden Handlungen kommt. Bei Schmidt und Kochan (1972) ergibt sich das Konfliktpotenzial in ähnlicher Weise aus dem Ausmass der *Ressourcenteilung*, dem Grad *gegenseitiger Abhängigkeit* und der Wahrnehmung von *Zielunvereinbarkeiten* (s. Abb. 13). Je ausgeprägter die einzelnen Dimensionen sind, desto wahrscheinlicher sind Konflikte. Dabei spielen objektive Voraussetzungen (Ressourcen und gegenseitige Abhängigkeit), subjektive Komponenten wie die Wahrnehmung sowie die motivationale Situation der Beteiligten im Hinblick auf die Zielerreichung eine Rolle. Schmidt und Kochan (1972) arbeiten damit nicht nur wesentliche Grundkategorien organisationalen Handelns heraus, aus denen das Konfliktpotenzial hervorgeht, sie weisen auch auf die quantitative Seite des Konfliktpotenzials. Das Konfliktpotenzial ist nach diesem Modell umso grösser, je knapper die Ressourcen sind, je grösser die Zieldifferenzen und je grösser die gegenseitige Abhängigkeit ist bzw. wahrgenommen wird. Diese quantitative "Gleichung" ist plausibel, wurde bis anhin allerdings nicht untersucht.

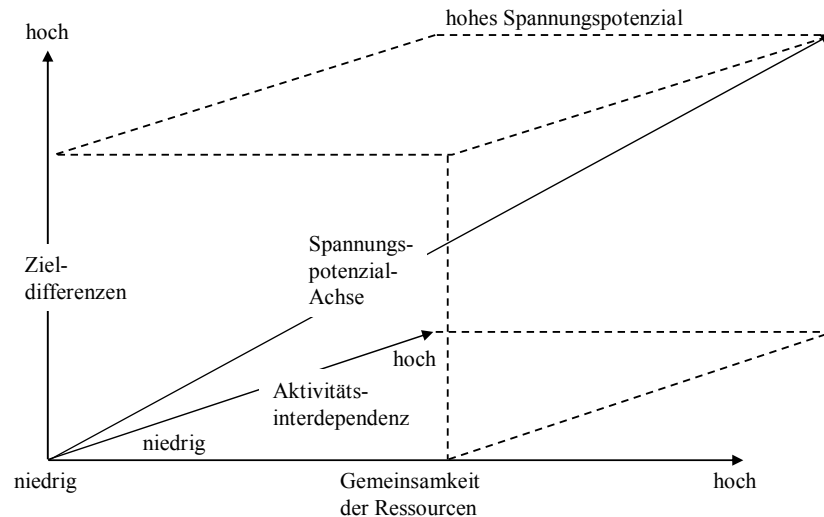


Abb. 13: Organisationales Konfliktpotenzial nach Schmidt und Kochan (1972, S. 366)

Rüttinger und Sauer (2000) unterscheiden in ihrem Modell, welches auf die *individuelle Entscheidungstheorie* Bezug nimmt, zwischen allgemeinen Voraussetzungen (Notwendigkeit koordinierten Handelns und relative Selbständigkeit der Kontrahenten), speziellen Ursachen (gegensätzliche Beurteilungen entlang von Erfahrung und Information, gegensätzliche Bewertung aufgrund gegensätzlicher Ziele, Normen und Werte sowie Verteilungs- und Beziehungskonflikt) sowie konfliktfördernden Bedingungen (Verhalten auf Abhängigkeit und Reaktion auf Frustration, Gruppengröße). Sie heben dabei auf die elementaren Kategorien organisationaler Kooperation ab: Akteure, Ziele, Wege und Ressourcen.

Für Rüttinger und Sauer (2000, S. 19) heisst *Handeln im Unternehmen*:

- Ziele setzen oder vereinbaren;
- sie auf bestimmten Wegen zu erreichen suchen;
- dafür Ressourcen beschaffen;
- dafür soziale Beziehungen beeinflussen oder nutzen.

Diese Kategorien entsprechen im Grunde dem hier verwendeten arbeitspsychologischen Kooperationsmodell bzw. dessen tätigkeitstheoretischer Konzeption von initialer Koordiniertheit. Dort wird von Koordiniert der Akteure gesprochen, wenn diese (hier: Akteure bzw. soziale Beziehungen) im Hinblick auf ein gemeinsames Produkt (hier: Ziele) und die Objektwelt (hier: Ressourcen) über Skripte (hier: Wege) verbunden sind. Diese Autoren sprechen von der Notwendigkeit von Koordination des Handelns im Unternehmen als allgemeine Voraussetzung und heben damit auf die Natur von Organisation und Organisieren ab, wie es auch Berkel (1992) herausstreicht.

Rüttinger und Sauer (2000) ordnen diesen Kategorien spezifische Konflikttypen⁵ zu. Entsprechend sind dies:

- Bewertungskonflikte (= Uneinigkeit über Ziele)
- Beurteilungskonflikte (= Uneinigkeit über Wege)
- Verteilungskonflikte (= Uneinigkeit über die Verteilung von Ressourcen)
- Beziehungskonflikte (= Uneinigkeit über die sozialen Beziehungen).

Von einem *Bewertungskonflikt* sprechen Rüttinger und Sauer (2000) dann, wenn die Konfliktparteien unvereinbare Handlungspläne realisieren wollen und dabei den Ergebnissen und Konsequenzen einen unterschiedlichen Wert beimessen. *Beurteilungskonflikte* entstehen dann, wenn die Konfliktparteien zwar dieselben Ziele verfolgen, aber die Wege zum Ziel bzw. die Erreichbarkeit der Ziele in Abhängigkeit von den gewählten Wegen unterschiedlich beurteilt werden. *Verteilungskonflikte* beziehen sich nicht nur auf materielle Ressourcen, sondern auf prinzipiell alle angestrebten Ressourcen, z. B. auf Positionen in einem Unternehmen. Sie entstehen dann, wenn diese nur in begrenztem Ausmass vorhanden sind und gleichzeitig von verschiedenen Akteuren beansprucht werden. *Beziehungskonflikte* werden von Rüttinger und Sauer (2000) auf sozio-emotionale Aspekte wie verletzte gegenseitige Anerkennung oder fehlende Akzeptanz bezogen.

Abb. 14 zeigt am Beispiel einer dyadischen Konstellation die beiden individuellen Handlungsfelder der Personen A und B sowie deren gemeinsamen Handlungsraum. In diesem überlappenden Bereich wird unterschieden zwischen Übereinstimmungen (=) und Konflikten (⚡) in den vier Kategorien Ziele, Wege, Ressourcen und Beziehungen. Es wird davon ausgegangen, dass im gemeinsamen Handlungsraum immer sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in den einzelnen Kategorien vorhanden sind. Kennzeichnend für den gemeinsamen Handlungsraum bzw. dass es darin zu einem Konflikt kommt, ist der Umstand, dass die Personen gleichzeitig verschiedene Handlungspläne ausführen wollen, die sich jedoch zumindest teilweise entgegen stehen oder sich gegenseitig ausschliessen können. Mit dem gemeinsamen Handlungsraum wird auf die gegenseitige Abhängigkeit bzw. auf die Notwendigkeit koordinierten Handelns (Rüttinger & Sauer, 2000, S. 62 ff.) verwiesen oder – hier formulieren Pendorfer (1996a) und Schwarz (2001) prägnanter – auf den Einigungszwang, in dem sich die voneinander abhängigen Personen befinden. Gäbe es diesem überlappenden Bereich nicht, wäre auch der Einigungszwang nicht gegeben und damit auch keine Konflikte möglich oder notwendig (vgl. das Stichwort "Einheit der Unterschiede").

⁵ Ob es sich hierbei um disjunkte Typen handelt, muss in Frage gestellt werden. Empirische Daten existieren dazu nach dem Wissensstand des Autors keine.

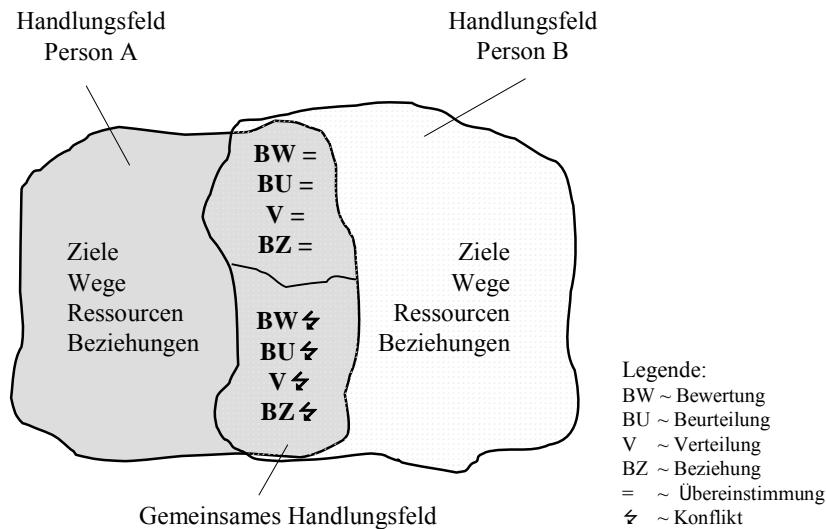


Abb. 14: Individuelle Handlungsfelder, gemeinsames Handlungsfeld sowie Gemeinsamkeiten und Konflikte darin (in Anlehnung an Rüttinger, 1993, S. 4)

Das Modell organisationalen Konfliktpotenzials nach Glasl (1997) kommt theoretisch aus einer anderen Richtung, zentriert sich jedoch ebenfalls um den Begriff der gemeinsamen Handlungsfelder, obwohl Glasl diesen Begriff selbst nicht verwendet. Das Konzept von Organisation gründet Glasl (1997) – verschiedene Denkrichtungen zusammenführend - auf ein Bild des Menschen als Einheit von Geist, Leib und Seele und überführt dieses holistische Bild auf den Kontext Organisation. Diese konzipiert er ebenfalls als Einheit aus den drei Subsystemen, die den Wesensdimensionen des Menschen entsprechen: das geistig-kulturelle, das politisch-soziale und das technisch-instrumentelle Subsystem (s. Tab. 7).

Element	Umschreibungen	Subsystem
Identität	Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen und aussen, historisches Selbstverständnis der Organisation	Geistig-kulturelles Subsystem
Policy, Strategie	Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze, Strategie und längerfristige Konzepte, Pläne	
Struktur	Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	Politisch-soziales Subsystem
Menschen, Gruppen, Klima	Wissen und Können der Mitarbeitenden, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	
Einzelfunktionen, Organe	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination	
Prozesse, Abläufe	Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse: Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, Planungs- und Steuerungsprozesse	Technisch-instrumentelles Subsystem
Physische Mittel	Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	

Tab. 7: Organisation als Konfliktpotenzial (Glasl, 1997, S. 116)

Im Rahmen dieser Subsysteme entwirft er wiederum sog. Wesenselemente der Organisation und ordnet diesen entsprechende Inhalte zu. Damit macht er letztlich nichts anderes, als *Handlungsfelder* zu bestimmen, die im organisationalen Kontext insofern immer relevant werden, als Handeln in Organisationen entlang dieser Felder gestaltet werden muss. Und da es sich um kollektives Handeln handelt, welches Koordination erfordert, werden aus den einzelnen Handlungsfeldern auch Konfliktfelder. Glasl arbeitet diesen Sachverhalt entlang von vertiefenden Fragen heraus, indem er z. B. danach fragt, ob die Kernaufgabe der Organisation klar formuliert ist, ob die Strategien für die Zielerreichung ausreichend sind, ob der strukturelle Aufbau der Organisation zweckmässig ist, ob die Menschen ihr Wissen und Können angemessen einsetzen können etc. Ob und unter welchen Umständen aus dem Konfliktpotenzial, das in den Handlungsfeldern steckt, Konflikte werden, hängt davon ab, wie die Menschen dieses je nach Situation aufgreifen und zum Gegenstand der Auseinandersetzung machen. Hier spielt das subjektive Erleben eine entscheidende Rolle, ob – und hier geht Glasl tendenziell von einem Bild des unterjochten Mitarbeitenden aus – die Gegebenheit der Organisation akzeptiert oder ob aus dem subjektiven Unbehagen ein Problem- und Spannungsbewusstsein entsteht und zu einem Konflikt gemacht wird.

Glasl formuliert nicht zuletzt im Bestreben nach humanen Arbeitsbedingungen verschiedene Prinzipien, die in den jeweiligen Subsystemen gelten, und die in Relation zu den jeweils spezifischen Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den Akteuren stehen. So gelte im geistig-kulturellen Subsystem das Prinzip der Freiheit und Selbstverantwortung, nach dem die Menschen sich als gleichgestellt begegnen; im politisch-sozialen Subsystem das Prinzip der komplementären, also gegenseitigen Abhängigkeit entlang von Rechten und Pflichten, über die sowohl die gegenseitige Anerkennung als auch die Verteilung von Ressourcen geregelt sind. Im technisch-instrumentellen Subsystem gelte das Prinzip der Synergie, an der prinzipiell alle Beteiligten das gleiche Interesse haben. In diesem Sinne sind die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Akteuren so zu gestalten, dass Synergie möglich wird. Konfliktpotenziale entstehen entsprechend, wenn die Abhängigkeitsbeziehungen innerhalb der Subsysteme nicht adäquat gestaltet werden oder wenn die Prinzipien eines Subsystems unreflektiert auf andere Subsysteme übertragen werden. Mit dieser normativen Konzeptualisierung unternimmt Glasl eine Art theoretischer *Konfliktantizipation*, wie sie auf praktischer Ebene durch die Anwendung adäquater Organisationsgestaltung und Beziehungsformen zu realisieren ist.

Auch wenn sich der theoretische Hintergrund von Glasls Konzeption von derjenigen von Rüttinger und Sauer (2000) unterscheidet, ist ihnen gemeinsam, dass der *Fokus* auf verschiedene *Felder organisationalen Handelns* gerichtet ist und die Notwendigkeit der Abstimmung unter den Akteuren einen ganz entscheidenden Punkt darstellt in der Verschränkung von Handlungsfeldern und Konfliktpotenzialen.

Berkel (1992, 2003) strukturiert das organisationale Konfliktpotenzial in ähnlicher Weise wie Glasl und unterscheidet in Referenz auf diesen zwischen einer Objekt- und einer Subjektseite.

Die Objektseite des organisationalen Konfliktpotenzials umfasst:

- Werte und Ziele
- die Organisationsstruktur
- Normen und Regeln
- Ressourcen
- Aufgaben.

Die Subjektseite umfasst:

- Persönlichkeitsmerkmale
- Einstellungen und Motive
- Wahrnehmungen und Kenntnisse
- Verhaltensweisen
- Beziehungen.

Auch in dieser Konzeption wird die Existenz von Konfliktpotenzial schon allein auf die Natur von Organisation und des Organisierens zurückgeführt, die verlange, dass Verhaltensweisen zurückgedrängt werden, von denen angenommen wird, dass sie nicht im Dienste einer gelingenden Zusammenarbeit stehen. Berkel spricht dabei im Prinzip von *Konfliktantizipation*, die in gezielter Auslese von Aktivitäten ihren Ausdruck findet. Insofern sind die genannten Aspekte objekt- und subjektseitig in der konkreten Organisation immer bereits Ergebnisse von Ausleseprozessen. Sie bergen aber dennoch Konfliktpotenzial, da sie permanent Gegenstand kollektiver Abstimmungsprozesse sind. Auch Berkel sieht die Entstehung von konkreten Konflikten nicht primär davon abhängig, was in den Handlungsfeldern an Konfliktpotenzialen vorhanden ist, sondern allein davon, wie diese von den beteiligten Akteuren wahrgenommen, aufgegriffen werden und zu einem Konflikt gemacht werden.

Mit den Modellen von Schmidt und Kochan (1972), Rüttinger und Sauer (2000), Glasl (1997) und Berkel (1992, 2003) wird ein Zugang zur Erforschung von Konflikten geschaffen, der die Ausgangsbasis jeweils in *Modellen organisationalen Handelns* hat. Im Zentrum dieser Modelle stehen die verschiedenen *Handlungsfelder*. Diese Handlungsfelder erfordern die Abstimmung der beteiligten Akteure und werden gerade dadurch auch zu Konfliktfeldern bzw. zu Konfliktpotenzial.

4.5.2 Systemebenenbetrachtungen zur Analyse von Konfliktpotenzial

Während die bisher besprochenen Konzepte über Konfliktpotenziale ein breites Spektrum relevanter Aspekte diskutieren, kann eine Systemebenenbetrachtung den Blick in die "Tiefe" von Konfliktpotenzialen in Arbeitssystemen ermöglichen und diese in Zusammenhang mit verschiedenen Formen von Zusammenarbeit stellen, die sich auch in interorganisationalen Formen der Kooperation und in Netzwerken wieder finden.

Eines der am meisten verwendeten Systeme zur Klassifikation von Konflikten ist die in verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen wie Betriebswirtschaftslehre, Politologie, (Arbeits- und Organisations-) Psychologie, Sozialpsychologie, Soziologie und Philosophie verwendete Unterscheidung verschiedener Systemebenen menschlichen Zusammenlebens und -arbeitens, wie sie z. B. von Boulding (1988), Dahrendorf (1965), Galtung (1965), Krüger (1981), von Cranach und Tschan (1990), Neuberger (2002), Pesendorfer (1996b), Rahim (2001), Schwarz (2001) und Weinert (1998) vorliegen. Diesen Systemklassifikationen unterliegt das gemeinsame Konzept, dass jede Systemebene im Vergleich zu den anderen eine spezifische Konfliktdynamik aufweist, dass also beispielsweise personale Konflikte anders zu verstehen und zu bewältigen sind als Gruppenkonflikte und diese wiederum anders als Intergruppen-Konflikte, sowohl was ihre Ursachen als auch was ihre Bearbeitung betrifft.

Auch wenn der Schwerpunkt in der vorliegenden Arbeit auf der Konfliktthematik im Bereich interorganisationaler Kooperation bzw. in Netzwerken liegt, scheint es sinnvoll, zunächst auf die Konfliktdynamik innerhalb von Organisationen einzugehen. Denn organisationale Netzwerke beginnen nicht an den Werkzäunen der Betriebe, quasi als Kooperationsformen in den

Räumen zwischen den Organisationen, sondern knüpfen an deren interne Strukturen und Prozesse an. Sie brechen diese sogar dadurch auf, dass die Zusammenarbeit in Netzwerken nicht entlang der hierarchischen Strukturen der beteiligten Organisationen, sondern diagonal, z. B. entlang der Prozesskette oder entlang von spezifischen Problemstellungen, durch sie hindurch verlaufen. "Sie beziehen sich auf alle Formen sozialer Beziehungen innerhalb, zwischen und neben Organisationen" (Apelt, 1999, S. 9). Ähnlich argumentiert Alter (1990), wonach Faktoren, welche die Prozesse interorganisationaler Beziehungen beeinflussen, auf allen Ebenen – Individuum, Gruppe, Organisation und zwischen den Organisationen – angesiedelt sind.

Damit sind auf allen Systemebenen Veränderungen angesprochen, wenn Unternehmen in Netzwerken kooperieren: auf personaler Ebene etwa im Rollenverständnis, auf Gruppenebene, wenn etwa Arbeitsgruppen aus Mitgliedern verschiedener Betriebe bestehen und auf organisationaler Ebene, wenn mit anderen Unternehmen oder deren Teilbereiche zusammengearbeitet wird. In diesem Sinne knüpfen Netzwerke auch an die organisationale Konfliktdynamik an, greifen in diese hinein und verändern sie, und zwar auf individueller, auf Gruppen- und auf Intergruppen-Ebene. Entsprechend sollen an dieser Stelle die jeweiligen Konfliktpotenziale erörtert werden: zunächst auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation. Hierbei orientieren sich die Darstellungen insbesondere am Überblick über Konfliktursachen und -potenziale, wie er von Rahim (2001) vorliegt, der jeweils empirische Ergebnisse für die Konfliktpotenziale heranzieht. Dabei kann die Darstellung nur schwerpunktmässig erfolgen; sie orientiert sich in erster Linie an den wichtigsten Konzepten und an der empirischen Fundierung.

Im Anschluss daran soll auf Konfliktpotenziale in der interorganisationalen Kooperation und in Netzwerken eingegangen werden. Hierfür werden die Konfliktpotenziale auf den Ebenen des Individuums, der Gruppe und der Organisation in den Kontext der Kooperation des Netzwerks gehoben und diskutiert. Erweitert wird die Diskussion um den Aspekt, dass Organisationen zu einem Mitglied in einem übergeordneten Kooperationssystem werden.

4.5.2.1 Konfliktpotenziale auf der Ebene des Individuums

Auf der *Ebene des Individuums* bzw. auf *personalen Ebene* geht es um das Individuum als Akteur im Kontext der betrieblichen Lebenswelt, insbesondere der Organisation und zunehmend auch in Netzwerken. Dabei werden personale Konflikte insbesondere unter zwei Perspektiven diskutiert: im Rahmen von individuellen *Entscheidungsprozessen* und im Rahmen der *Rolle* des Organisationsmitglieds. Wesentlich sind hier die feldtheoretische Konflikttheorie von Lewin (1963), der organisationspsychologische Ansatz von Berkel (1984, 1987) und die Rollentheorie, wie sie vor allem von Kahn, Wolfe, Quinn, Snoak und Rosenthal (1964) vertreten wird.

Auf das Lewin'sche Konfliktverständnis wurde bereits unter Abschnitt 4.2.1 eingegangen. Konflikte werden nach Lewin (1963) als zwei einander entgegen gerichteter, etwa gleich starker Feldkräfte im Lebensraum definiert, die auf den Menschen in konkurrierender Weise einwirken und zwischen denen eine Entscheidung getroffen werden muss. Die individuelle Entscheidung ist auch im organisationspsychologischen Ansatz von Berkel (1984, 1987) ein wesentliches Element. Berkel (1978) diskutiert personale Konflikte vor dem Hintergrund eines kybernetischen Konflikt-Modells. Er richtet seinen Fokus auf Konflikte in der Person. Als Mitglied der Organisation ist sie mit individuumsspezifischen und Ansprüchen der Organisation konfrontiert. Letztere nimmt sie als Sollgrößen wahr. Diese können aber entweder in sich widersprüchlich oder mit persönlichen Sollgrößen unvereinbar sein. Berkel betont den Ich-Bezug eines jeden Konflikts. Wo immer eine Person an einem Konflikt beteiligt ist und

diesen wahrnimmt, kann sie sich ihm nicht entziehen, sondern muss dazu eine Position einnehmen, womit auch die Gefahr einer Fehlentscheidung verbunden ist. Nach Berkel (1987) lassen sich in der Verwobenheit von Person und Organisation intrapersonale Konfliktprozessen nicht mehr eindeutig von interpersonalen unterscheiden. Er geht davon aus, "dass Konflikte immer in einer spezifischen Situation ausgelöst, von der Person intern verarbeitet werden und in Interaktionen sich bemerkbar machen" (S. 314). Konflikte haben also immer eine soziale und eine persönliche Entsprechung. Zu den kognitiven Konstrukten, die bei personalen Konflikten eine Rolle spielen, zählen generalisierte Erwartungen, persönliche Konstrukte, das Selbstbild, persönliche Leitbilder, Werte, Normen, Zielsetzungen und Rollen (vgl. Thømae, 1974). Auf Rollenkonflikte als besonderer Fall von Konflikten auf personaler Ebene wird anschliessend eingegangen.

Die Zugehörigkeit zur Organisation geschieht im Wesentlichen durch die Übernahme einer Rolle in ihrem Gesamtgefüge bzw. in den Subsystemen. Nach Neuberger (2002, S. 314) sind Rollen "das Ingesamt der Erwartungen (...), die an eine Person als Inhaberin einer Position gerichtet werden." Die Rolle wird allgemein als soziales Bindeglied zwischen Individuum und Organisation verstanden. "In sozialen Systemen emergiert das Individuum als soziale Rolle" (Rappe-Giesecke, 1990, S. 40). Grundlegend sind dabei – von der Organisation aus gesehen – zwei Erwartungsrichtungen (Berkel, 2002): die Eingliederung in ein vertikales, hierarchisches Beziehungsgefüge⁶ und die Erfüllung funktionaler, fachlicher Leistungsanforderungen. Mit der Übernahme einer Rolle in einer Organisation und den durch die Organisation an die Person herangetragenen Erwartungen und Anforderungen sind immer auch Konfliktpotenziale verbunden.

Ein *Rollenkonflikt* ist nach Pandey und Kumar (1997, zit. nach Rahim, 2001, S. 99) " ... a state of mind or experience or perception of the role incumbent arising out of a simultaneous occurrence of two or more role expectations such as compliance with one would make compliance with the other(s) more difficult or even impossible." Kahn et al. (1964) unterscheiden zwischen *Intrasender-Konflikt*, bei dem ein Rolleninhaber zwei unvereinbaren Erwartungen eines Rollensenders nachkommen soll, *Intersender-Konflikt*, bei dem jemand von zwei verschiedenen Personen ausgehende, sich ausschliessende Erwartungen erfüllen soll. Typisch dafür ist die Rolle des mittleren Managements im Spannungsfeld zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden. Buchinger (1988) spricht hier von einem unaufhebbaren Dauerwiderspruch. Neuberger (2002) spricht diesbezüglich von Dilemmata der Führung, prinzipiell unauflösbaren Widerspruchskonstellationen, sog. Aporien, in denen sich Führungskräfte befinden. Beim *Interrollen-Konflikt* kommt es zu einem Konflikt zwischen verschiedenen Rollen, die eine Person bekleidet, z. B. die Rolle des Freundes und des Vorgesetzten. Im *Intrarollen-Konflikt* befindet sich jemand dann, wenn die Rollenerwartungen nicht mit den Werten, Verhaltensweisen oder Interessen der Person, die die Rolle hat, übereinstimmen. French und Caplan (1972) differenzieren im Zusammenhang mit Stress in Organisationen zwischen einer qualitativen und quantitativen Rollenüberfrachtung und -unterforderung, die zu Konflikten und Stress führen können. Das Konzept der *Rollenambiguität* betrifft die Unsicherheit über die Erwartungen, die an einen Rolleninhaber gestellt sind.

Verschiedene Autoren (z. B. Argyris, 1964, 1974; Buchinger, 1988) sprechen im Zusammenhang mit der Interaktion von Person und Organisation bzw. dem Rollenkonflikt von einem grundlegenden *Widerspruch zwischen Person und Organisation*, der daher rührt dass Organi-

⁶ Diese Überlegung bezieht sich auf den traditionellen Betrieb. In Netzwerken müssen sich die Mitarbeitenden ebenfalls einordnen, aber in ein zunehmend heterarchisches Netzwerkgefüge, was eine neue Dimension des Rollenkonflikts wahrscheinlich macht.

sationen als System in ihrer Logik zunächst funktions- und nicht persongebunden sind. Daher sind Personen als Funktionsträger prinzipiell austauschbar. Gleichzeitig sind die Funktionsträger jedoch Personen, wodurch die Organisation wiederum von persönlichen Faktoren abhängig wird. Dieser Widerspruch wird als ein Produkt aus der Entwicklung der direkten Kommunikation innerhalb von Primärgruppen hin zur indirekten institutionalisierten Kommunikation in Organisationen verstanden. "Indirekte Kommunikation ist notwendigerweise abstrakt – sie vergegenständlicht den Interaktionspartner", schreibt Schwarz (2000, S. 240) und verweist damit auf die emotionalen Bedürfnisse des Menschen, die im rational orientierten Gefüge der Organisation prinzipiell kaum Berücksichtigung finden. Stattdessen wird in der Regel grösserer Wert auf abstrakte Werte wie Leistung gelegt. Mitarbeitenden in Organisationen ist auf der anderen Seite jedoch an einem "unerlässlichen Minimum an Identifikation mit der Organisation" sowie an persönlicher Wertschätzung gelegen als Bedingung für Engagement. Damit stossen zwei gegensätzliche Wertsysteme aufeinander, die beide ihre Berechtigung haben und einander gleichzeitig bedingen.

Rollenkonflikte sind – um auch empirische Belege heranzuziehen – nach Rahim (2001, S. 106 ff.) in erster Linie situativ bedingt, haben aber, wie oben deutlich wurde, immer auch personale Komponenten. Sie entstehen z. B. durch *Nichtübereinstimmung von Kompetenzen und Aufgabenzuweisungen* oder durch *Inkongruenzen von Zielsetzungen zwischen den Mitarbeitenden und der Organisation*. Rollenkonflikte resultieren auch aus dem *strukturellen Aufbau* einer Organisation. Danach existieren geringere Rollenkonflikte, wenn z. B. Prozesse der Personalauswahl und -entwicklung, Kommunikation, Formalisierung, Planung und wenn horizontale Koordination oder Partizipation bei Entscheidungsprozessen strukturell verankert sind und gefördert werden. Geringere Rollenkonflikte gehen daneben einher mit Merkmalen des Führungsstils wie die Vorgabe von Strukturen und Standards, Unterstützung von Teamwork, Teamorientierung, die Vergabe von Handlungsspielräumen und Möglichkeiten der Einflussnahme durch die Mitarbeitenden. Strukturell relevant ist auch die *Position* im Gefüge der Organisation. So sind z. B. die Positionen des mittleren Managements, von Stabsstellen oder von sog. boundary-spanners, also Grenzgängern zwischen den Unternehmensbereichen oder zwischen Unternehmen und Umwelt, mit grösseren Rollenkonflikten belastet (vgl. Gong et al., 2001). Schliesslich deuten Forschungsergebnisse darauf hin, dass auch *Persönlichkeitseigenschaften* wie der Locus of Control oder Typ A-Verhalten in positivem Zusammenhang mit Rollenkonflikten stehen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Rollenkonflikte aus der Interaktion von Individuum und einem kollektiven Arbeitssystem hervorgehen und dabei immer sowohl individuelle als auch strukturelle Momente zusammenwirken. Daher haben sie auch verbindende Funktion. Mit der Veränderung der Arbeitsorganisation und Kooperation durch Netzwerkbildung werden auch neue Rollen geschaffen und erfahren traditionelle Rollen Veränderungen. Insofern bleibt die Problematik von Rolle und Rollenkonflikt erhalten. Da im Weiteren davon ausgegangen werden kann, dass intrapersonale Konflikte nicht ausschliesslich als Rollenkonflikte zu verstehen sind, sondern auf jegliche innere Zwiespältigkeit verweisen, wenn sich Menschen in sozialen Konfliktsituation befinden, kommt dem intrapsychischen Konflikt bei der Untersuchung von Kooperation in arbeitsteiligen Systemen eine bedeutsame Rolle. Wie sich die Situation diesbezüglich im Kontext der Kooperation in virtuellen Netzwerken darstellen kann, soll weiter unten skizziert werden.

4.5.2.2 Konfliktpotenziale auf der Ebene der Gruppe

Seit der Entdeckung der Bedeutung von sozialen Beziehungen im betrieblichen Kontext und dem Beginn der Human-Relations-Bewegung kommt der Gruppe eine zentrale Rolle in den Kooperationsbeziehungen der Organisation zu. Die Hawthorn-Studien (Roethlisberger & Dickson, 1939) haben zu einer Vielzahl sozialpsychologischer Untersuchungen über Gruppen geführt, mehrheitlich im labor-experimentellen Setting der Kleingruppenforschung. Sie bilden aber auch den Auftakt für die Entwicklung praktischer Konzepte von Gruppenarbeit in Organisationen. Gerade auch in der arbeitspsychologischen Tradition kommt der Arbeit in Gruppen eine grosse Bedeutung zu. So beschreiben z. B. Moldaschl und Weber (1998) die historische und konzeptionelle Entwicklung von industrieller Gruppenarbeit: vom Human-Relations-Ansatz über die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen vor dem Hintergrund des soziotechnischen Systemansatzes, über Gruppenarbeitsformen im Rahmen neuer Managementkonzepte wie Lean Management unter dem Rationalisierungsdruck der 90er Jahre bis hin zu Konzepten der selbststeuernden Gruppe. Doch trotz dieser langen Tradition werden Konflikte in Gruppen aus einer arbeitspsychologischen Perspektive erst in neueren Arbeiten (z. B. Adolph, 1999; Badke-Schaub & Frankenberger, 1998; Grap & Gebbert, 1996; Jatzek, 2001) untersucht.

Die Entdeckung der Gruppe als eines der wichtigsten Gestaltungsinstrumente organisationaler Kooperation ist nach einigen Autoren allerdings keine Neu-, sondern eher eine Wiederentdeckung. Der Rückgriff auf Gruppen in modernen Organisationsformen sei historisch nicht zufällig, wie Heintel und Krainz (2000) betonen. Die Gruppe ist nach deren Ausführungen diejenige Sozialform, die in der geschichtlichen Entwicklung die grösste Bedeutsamkeit in Bezug auf Kooperation hat. Sie wurde in der Entwicklung formaler Organisationsstrukturen zugunsten von tayloristischen Arbeitsstrukturen in den Hintergrund gedrängt. Im Zuge sowohl von Humanisierungs- und Demokratisierungsprogrammen als auch von organisationalen Flexibilisierungsbestrebungen sowie der Auflösungserscheinungen der Hierarchie und dem Aufkommen der Netzwerkbildung wurde sie wieder neu entdeckt.

Mittlerweile existieren verschiedene Klassifizierungen von Gruppen in Organisationen. Eine der meistverbreiteten Unterscheidung ist die zwischen formellen und informellen Gruppen, wie sie auch Rahim (2001, S. 144 f.) vornimmt. *Formelle* Gruppen sind durch die Organisation strukturell vorgegeben. Darunter fallen sog. *task groups* wie a) interacting groups, in denen Gruppenmitglieder in einer interagierenden Beziehung zueinander stehen; b) in coaching groups arbeiten die einzelnen Mitglieder relativ unabhängig voneinander; c) in counteracting groups geht es um die Zusammenarbeit strukturell konfligierenden Gruppen wie etwa zwischen Mitarbeitenden und dem Management. Zu den formellen Gruppen gehört auch die *Projektgruppe* zur Abwicklung zeitlich begrenzter Aufgaben. Zu den *informellen* Gruppen, die nicht durch organisationale Vorgaben gebildet werden, zählen interest groups zur Verfolgung gemeinsamer Interessen und friendship groups, in denen soziale Aspekte im Vordergrund stehen. Witte und Ardelt (1989) unterscheiden ebenfalls zwischen formellen und informellen sowie zwischen koagierenden und interagierenden Gruppen. Darüber hinaus differenzieren sie zwischen *offenen* und *geschlossenen* Gruppen. Offene Gruppen haben gegenüber geschlossenen eine geringere Zeitperspektive, ihr Gleichgewichtszustand ist aufgrund des Umweltbezugs und häufig wechselnder Mitgliedschaft eher labil. Sie sind aber weniger anfällig auf die Problematik des Gruppendenkens und haben häufig Kreativitäts- und Produktivitätsvorteile.

Wesentliche Bestimmungsmerkmale einer Gruppe sind nach Ulich (2001, S. 207 f.):

- eine Mehrzahl von Personen in
- direkter Interaktion über eine
- längere Zeitspanne bei
- Rollendifferenzierung und
- gemeinsamen Normen, verbunden durch
- ein Wir-Gefühl
- sowie das Verfolgen gemeinsamer Ziele.

Mit der Zugrundelegung dieser von vielen Autoren geteilten Bestimmungsmerkmale wird auch deutlich, dass nicht alle Gruppen, die es in Organisationen gibt, als Gruppen in diesem Sinne bezeichnet werden können, sondern in erster Linie solche, die einen grossen Anteil an kollektiver Handlungsregulation aufweisen.

Konflikte auf der Gruppen-Ebene beziehen sich auf "the incompatibility, incongruence, or disagreement among the members of a group or its subgroups regarding goals, functions, or activities of the group" (Rahim, 2001, S. 143). Von einem Gruppenkonflikt wird erst dann gesprochen, wenn eine Mehrheit der Mitglieder involviert ist.

Rahim (2001) resümiert aus der Literatur folgende Quellen von Gruppenkonflikten: die *Aufgabenstruktur*, die *Gruppenzusammensetzung und -grösse*, das Phänomen *Gruppendenken*, wahrgenommene *externe Bedrohung* sowie der *Führungsstil* von Vorgesetzten. Er hat dabei insbesondere diejenigen (formalen) Gruppen im Blick, in denen die Akteure in einer ausgeprägten interdependenten Beziehung zueinander stehen (interacting und coaching groups).

In Bezug auf die *Aufgabenstruktur* wird bei Rahim (2001) zwischen einfachen Routineaufgaben und neuartigen, komplexen Nicht-Routineaufgaben unterschieden. Dabei gibt es empirische Erkenntnisse, dass komplexe Nicht-Routine-Aufgaben eher konflikträftig sind als einfache Routineaufgaben. Aufgaben insgesamt stellen für Gruppen kollektive Handlungsregulationsanforderungen dar. Die damit verbundenen Konfliktpotenziale untersuchte Jatzek (2001) bei selbststeuernden Gruppen in der industriellen Produktion und konnte feststellen, dass unterschiedliche Aufgaben, die Gruppen übertragen werden (Planungs-, Verteilungs- und Beteiligungsaufgaben), auch unterschiedliche Konfliktpotenziale (Verteilungs- und Beurteilungskonflikte) bergen. Neben aufgabenbezogenen Merkmalen sind auch Merkmale der *Gruppenstruktur* mit Konfliktpotenzialen verbunden. So kann unter Bezug auf empirische Belege angenommen werden, dass heterogen zusammengesetzte Gruppen, in denen die Mitglieder sich stark unterscheiden in ihren Werthaltungen, Einstellungen, Umgangsformen, Interessen und Sichtweisen auf die Ziele von Gruppe und Organisation, eher konflikthaft sind als homogene Gruppen. Gleichzeitig können dadurch jedoch auch Leistungsvorteile resultieren, insbesondere wenn die Gruppenmitglieder funktional verschiedene Hintergründe haben. Die Studie von Asch (1951) zum *Gruppendruck*, von Janis (1972) zum *Gruppendenken* und von Kogan und Wallach (1964) zum *Phänomen des Risikoschubs* zeigen darüber hinaus, wie sich einzelne Gruppenmitglieder dem Druck einer Gruppe beugen und ihre Meinung der Gruppenmeinung anpassen. Vor allem in Gruppen mit starker Kohäsion ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sich Symptome des Gruppendenkens einstellen und die Mitglieder sich einem Uniformitätsdruck und einer Einigkeitsillusion hingeben und ihre eigene Position zensurieren. Nach Stein (1976, S. 165) besteht in der Literatur eine Einigkeit darüber, dass *externe Bedrohung* bzw. externe Konflikte die interne Kohäsion erhöhen und interne Konflikte reduzieren, vor allem wenn die Gruppe als Ganzes davon bedroht ist, ein Mindestmass an Kohäsion aufweist und in der Lage ist, mit einem externen Konflikt umzugehen. Rahim geht davon aus, dass der *Führungsstil* von Vorgesetzten einen Einfluss auf das Entstehen von Konflikten hat. Allerdings ist

diese Annahme empirisch nicht gesichert. Es wird aber darauf hingewiesen, dass die Führungskraft einen Einfluss auf die anderen genannten Faktoren hat, es also zumindest einen indirekten Einfluss des Führungsstils auf die Konfliktentstehung gibt.

Zusammenfassend kann hierzu gesagt werden, dass Gruppenarbeit in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Instrumente organisationaler Kooperation geworden ist und dabei auf eine der historisch bedeutsamsten Kooperationsformen zurückgegriffen wird. Die Arbeit in Gruppen wird im Kontext der Zusammenarbeit in virtuellen Netzwerken ebenfalls eine zentrale Stellung einnehmen. Daher ist die wissenschaftliche und praktische Auseinandersetzung mit Kooperation und Konflikten in Gruppen gerade auch dort von grosser Bedeutung. Wie sich die Arbeit in Gruppen in virtuellen Netzwerken darstellt, soll weiter unten diskutiert werden.

4.5.2.3 Konfliktpotenziale auf der Ebene der Organisation

Konflikte auf der *Intergruppen-Ebene* bzw. auf der *Ebene der Organisation* werden vorwiegend vor dem Hintergrund der Differenzierung der modernen, komplexen und funktional arbeitsteiligen Organisation diskutiert. Als deren Subsysteme – Bereiche, Abteilungen, Projektgruppen, Departemente, Divisionen etc. – entwickeln sie entsprechend der Arbeitsteilung und Spezialisierung jeweils eigene Binnenstrukturen mit spezifischen Normen, Orientierungen und Werthaltungen (Rahim, 2001, S. 163) sowie unterschiedlichen Belohnungs- und Kontrollstrukturen (Benson, 1977). Gleichzeitig besteht eben aufgrund der Arbeitsteilung die Notwendigkeit der Koordination und Kooperation im Sinne der organisationalen Zielerreichung und dadurch Interdependenzen zwischen den Subsystemen. Konfliktpotenziale bestehen jedoch nicht nur zwischen den Subsystemen, sondern auch zwischen einzelnen Subsystemen und der Gesamtorganisation und sowohl in lateralen als auch in hierarchischen Beziehungen. Konflikte betreffen in Intergruppenbeziehungen prinzipiell die jeweils betroffenen Gruppen als gesamtes System, auch wenn viele Konflikte über Protagonisten, Verbindungsleute oder Repräsentanten ausgetragen werden.

Rahim (2001) führt Konflikte zwischen Gruppen unter Verweis auf Erkenntnisse einschlägiger empirischer Untersuchungen in erster Linie auf strukturelle Merkmale der Organisation zurück. Zentral ist hier die *Systemdifferenzierung*, weil sie nach Lawrence und Lorsch (1967), je nach Ausprägung und Art der Struktur, Zeit-, Ziel- und interpersonaler Orientierungen, also der Art und Weise, wie einzelnen Gruppen mit ihrer Systemumwelt interagieren, verschiedene Strukturtypen hervorbringt. Weiter spielen die gegenseitige *aufgabenbezogene Abhängigkeit*, die *Abhängigkeit von gemeinsamen, knappen Ressourcen* sowie *Unsicherheiten* z. B. über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten wesentliche Rollen für die Entstehung von Konflikten.

In Bezug auf die *aufgabenbezogene Abhängigkeit* geht es insbesondere um die wechselseitigen Abhängigkeiten einzelner Gruppen voneinander. Thompson (1967) unterscheidet zwischen pooled, sequential und reciprocal interdependence. Dabei handelt es sich bei der ersten Form um eine Art der Intergruppenkooperation, bei welcher die einzelnen Gruppen zwar zum Gesamtziel der Organisation beitragen, jedoch wenig Kooperationsanforderungen zwischen den Gruppen selbst besteht. Sie existieren quasi parallel zueinander. Bei der sequenziellen Kooperation wird der Output einer Gruppe zum Input einer nachfolgenden Gruppe, und bei der reziproken Abhängigkeit gibt es diese Abhängigkeit nicht nur in eine, sondern in alle Richtungen. Ähnlich unterscheidet Glasl (1997) zwischen synergetisch lateraler, synergetisch vertikaler und synergetisch sequenziell lateraler Interdependenz. Dabei entspricht die synergetisch laterale Interdependenz der reciprocal interdependence und die synergetisch sequenziell

laterale Interdependenz der sequential interdependence bei Thompson (1967). Darüber hinaus unterscheidet Glasl (1997) den Typ synergetisch vertikale Interdependenz, der durch ein hierarchisches Gefälle zwischen den Gruppen bestimmt wird. Er betont, dass auch die laterale sequenzielle Zusammenarbeit ein Gefühl von hierarchischer Abhängigkeit mit sich bringen kann, allein schon deshalb, weil eine andere Abteilung vorgeschaltet ist.

Buchinger (1988) sieht einen der meistverbreiteten Widersprüche im Bereich *horizontaler Kooperation* zwischen verschiedenen, aufeinander angewiesenen Einheiten innerhalb einer Organisation, wenn sich die jeweiligen Aufgaben der einzelnen Gruppen aufgrund organisationaler Spezialisierung entgegengesetzt gestalten. So orientiert sich z. B. die Produktionsabteilung eines Unternehmens eher an Standardprodukten und gleichmässiger Auslastung der Produktionskapazitäten, während die Verkaufsabteilung des gleichen Unternehmens Speziallösungen anbieten muss, um in einem engen Markt Kunden gewinnen und halten zu können. Geregelte Produktion einerseits und verkäuferische Flexibilität andererseits stehen sich entgegen. Buchinger (1988) verweist auf weitere Widerspruchskonstellationen, die sich aus den strukturellen Gegebenheiten der Organisation ergeben. Dazu gehört der Widerspruch zwischen *zentralen und peripheren Organisationseinheiten*. Hier sind es die zentralen Einheiten einer Organisation auf der einen Seite, die das Gesamtinteresse der Organisation vertreten müssen, und periphere Einheiten auf der anderen Seite, die spezialisierte Tätigkeiten ausüben. Der Widerspruch konstituiert sich dort, wo die Detailgenauigkeit dezentraler und der Allgemeincharakter (in Verfolgung des Gesamtinteresses) der zentralen Organisationseinheiten aufeinander treffen. Eng damit verbunden ist der Widerspruch zwischen *verwaltungsbezogenen und fachlichen Tätigkeiten*, der dann in Erscheinung tritt, wenn formale Anforderungen und konkrete Arbeitsbewältigung auseinander driften.

Empirische Erkenntnisse deuten darauf hin, dass das Konfliktpotenzial dort am höchsten ist, wo Gruppen in einer grossen Abhängigkeit zu einander stehen. Rahim (2001, S. 174) verweist hier auf Ergebnisse von White (1961) sowie Blake und Mouton (1984). Es ist jedoch nicht nur die Abhängigkeit zwischen den Gruppen als solche, sondern die gleichzeitige Abhängigkeit verschiedener Gruppen von gemeinsamen, knappen *Ressourcen*, die zu Konflikten führen kann, weil jede Gruppe auf diese Ressourcen bei ihrer eigenen Zielerreichung angewiesen ist. In den Beziehungen zwischen den Gruppen gibt es darüber hinaus immer auch *Uneindeutigkeiten* (ambiguities) über Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten. Klassische Beispiele sind diesbezüglich auch hier Konflikte zwischen Verkauf und Produktion oder zwischen Linie und Stab.

In einem anderen Bereich bezieht sich der Widerspruch nicht auf die Arbeitskoordination zwischen Teilsystemen, sondern auf das Verhältnis zwischen Gruppe und Organisation. Am Beispiel des Projektmanagement führen Heintel und Krainz (2000) den *Widerspruch zwischen Gruppe und Organisation* und seine historischen und sozialstrukturellen Bedingungen an. Danach ist das Verhalten des Menschen vorwiegend geprägt von der historisch älteren Lebensweise der Kleingruppe mit ihrer direkten Kommunikation, der unmittelbaren sozialen Nähe und der Möglichkeit der sinnlichen Wahrnehmung, wodurch emotionale Sicherheit und Stabilität vermittelt wird. Dagegen erzeugen Organisationen als relativ junge Formen der Arbeitsorganisation mit ihrer indirekten Kommunikation, der sozialen Distanz und der Kompetenzverteilung eher Verunsicherung und erscheinen bisweilen als undurchsichtiger Apparat (vgl. Abschnitt 4.3). Sozialstrukturell haben Gruppen und Organisationen gegenläufige Tendenzen. Während Gruppen eher zu Schliessung nach aussen tendieren, muss für Organisationen die Gruppe zugänglich bleiben, weil die Organisation ein Gesamtinteresse vertritt, das nur durch Kooperation verschiedener Gruppen erreicht werden kann. Da Gruppen aber wiederum aufgrund der zunehmenden Komplexität des organisationalen Handelns unerlässlich sind, entsteht ein Widerspruch.

Während Konfliktpotenziale bis dahin insbesondere unter strukturellen Gesichtspunkten diskutiert wurden, gibt es empirische Belege dafür, dass Konflikte zwischen Gruppen auch personale Ursachen haben können. Wunderer (2001), der laterale Konflikte unter dem Oberbegriff der lateralen Führung diskutiert, identifiziert neben strukturellen Konfliktursachen wie Leistungsabhängigkeiten, Zieldivergenzen, ungleiche Erfolgs-/Anerkennungschancen auch personale Ursachen wie mangelnde Kenntnis der Probleme anderer Abteilungen, einseitige Orientierung auf die eigene Abteilung, mangelnde Einsicht in die Kooperationsnotwendigkeit, mangelnde Bereitschaft oder Fähigkeiten zu kooperativem Verhalten, mangelnde Orientierung an gemeinsamen Zielen, Konkurrenzgefühlen sowie wenig qualifizierte Vorgesetzte in einzelnen Organisationseinheiten. Wunderer diskutiert vier grundlegende Formen des Konfliktpotenzials: individuelles (Einstellungs-/Persönlichkeitstypen), interpersonales (Vereinbarkeit der Charaktere), organisationales (Abhängigkeiten, Zielkonflikte zwischen den organisationalen Einheiten, Ressourcen) sowie umfeldbezogenes Konfliktpotenzial (Verschiedenheit der jeweiligen Abteilungsumwelten).

Zusammenfassend ist zum Konfliktpotenzial auf der Ebene der Organisation festzuhalten, dass die Bildung von Subsystemen in Form von Gruppen vor dem Hintergrund funktionaler Differenzierung von Organisationen erfolgt und Konflikte zwischen den Subsystemen in erster Linie im Hinblick auf arbeitsteilige Spezialisierung bei gleichzeitiger Kooperations- und Koordinationsnotwendigkeit zu verstehen sind. Im Kontext der Organisation sind es nicht allein sozialpsychologische Faktoren wie Identität mit der eigenen Gruppe, Bedrohung durch andere Gruppen oder das bloße Existieren anderer Gruppen, die zu Konflikten führen können. Es sind auch organisationale Faktoren wie die Arbeitsgegenstände und -aufgaben, Denkmuster und Orientierungen, gemeinsame, knappe Ressourcen sowie Uneindeutigkeiten in den Tätigkeits- und Kompetenzbereichen. Darüber hinaus sind es die Notwendigkeit zu Koordination und Kooperation zwischen den Subsystemen, sowie deren Beziehungen und gegenseitige Abhängigkeiten, aus denen heraus Konflikte entstehen können. Empirische Belege zeigen, dass neben strukturellen Einflussfaktoren auch personelle Faktoren Konflikte verursachen oder begünstigen.

An dieser Stelle soll noch einmal Bezug auf die Ausführungen unter 4.3 genommen werden, wo in Zusammenhang mit dem hierarchischen Organisationsprinzip gesagt wurde, dass Konflikte im Kontext Organisation, sei es auf personaler Ebene, auf der Ebene der Gruppe oder in den Beziehungen zwischen Gruppen sowie zwischen Gruppe und Organisation, keineswegs nur Störfaktoren eines ansonsten wohl funktionierenden sozialen Systems sind. Vielmehr verweisen einige Autoren (z. B. Buchinger, 1988; Mayntz, 1978) darauf, dass viele Konflikte in der Folge organisationaler Arbeitsteilung, der Übernahme von Rollen und der Orientierung an den spezifischen Aufgaben Zeichen gerade dafür sind, dass jeweils richtig gearbeitet wird. So schreibt Mayntz (1978) im Hinblick auf bürokratisch-hierarchische Organisationsformen:

Konflikte entstehen sowohl zwischen den Ebenen der Hierarchie wie innerhalb und zwischen gleichrangigen Untereinheiten. Sie können ganz unabhängig von den Eigenheiten der Mitglieder auftreten, und es geht dabei auch nicht einmal in erster Linie um die durch individuelle Bedürfnisse bestimmte Konkurrenz, um Prestige, Aufstiegschancen und ähnliche private Vorteile. Konflikte innerhalb von Verwaltungsorganisationen sind vielmehr weitgehend strukturell bedingt, d. h. eine Folge der internen Arbeitsteilung und der Orientierung jedes Positionsinhabers bzw. jeder Untereinheit an der eigenen Teilaufgabe. Die dadurch erzeugte selektive Aufmerksamkeit und Verabsolutierung von Teilzwecken ist im Prinzip eine Voraussetzung der organisatorischen Leistungsfähigkeit. Die in der Folge auftretenden Konflikte sind deswegen auch nicht zu vermeiden, sondern müssen immer wieder neu bewältigt werden. (S. 114)

Diese durch und durch soziologische Position kann auch für arbeitspsychologische Belange ausserordentlich hilfreich sein. Sie allein reicht jedoch nicht aus, um Konflikte erklären zu können. Hier helfen die Ausführungen von Berkel (1992, 2003) und Glasl (1997), die in den strukturellen Bedingungen zunächst einmal Konfliktpotenzial sehen, das erst durch personelle und soziale Prozesse tatsächlich zu Konflikten transformiert wird.

4.5.2.4 Konfliktpotenziale auf der Ebene der interorganisationalen Kooperation

In den bisherigen Ausführungen wurden Konfliktpotenziale auf verschiedenen Systemebenen der betrieblichen Lebenswelt diskutiert. Bisherige Darstellungen beziehen sich vorwiegend auf den Handlungskontext der Organisation und kaum auf Netzwerke. Deshalb soll im Folgenden versucht werden, die bisherigen Erkenntnisse über Konfliktpotenziale auf die Netzwerkebene auszuweiten, um einen möglichen Weg zur Analyse von Konflikten in diesem Kontext zu bereiten. Hierbei geht es vor allem darum zu diskutieren, inwieweit eine Fortführung der Systemebenenbetrachtung eine Möglichkeit sein kann, einen Zugang zum Verständnis der Konfliktpotenziale in Netzwerken zu schaffen und inwieweit es notwendig ist, die Konfliktpotenziale von der Netzwerkebene als eine die Organisationen, Gruppen und Individuen einschliessende Kooperationsform wieder auf diese einzelnen Ebenen herunter zu brechen.

Dazu soll zunächst das Konzept von Pesendorfer (1996b) vorgestellt werden, das die Dynamik von Organisationen aus einer *Widerspruchsperspektive* heraus entlang verschiedener Formen des Zusammenlebens und in Anlehnung an das Lebensphasenmodell von Erikson (1989) entwickelt. Die Formen des Zusammenlebens in diesem Konzept gehen weit über den Rahmen der Organisation hinaus: Individuum, Dyade, Triade, Familie, Gruppe, Organisation, Institution, Gesellschaft, Staat, Weltgesellschaft. Im Rahmen der Organisationsdynamik werden schwerpunktmässig das *Individuum*, die *Gruppe* und die *Organisation* behandelt, wie sie auch bereits diskutiert wurden. Die Widerspruchsdynamik entsteht unter dieser Perspektive jeweils an den Übergängen zwischen den einzelnen Formen des Zusammenlebens. Dabei beinhaltet die sozial umfassendere Form immer auch die vorgeordneten Formen, wodurch ein Abstraktionskontinuum entsteht. Organisation beinhaltet also die Sozialdynamik von Individuum und Gruppe. Der Widerspruch im Übergang von *Individuum zur Gruppe* besteht nach diesem Konzept in der Wahrung der Individualität bei gleichzeitigem Wunsch oder der Notwendigkeit nach Beziehung. Dies bringt die Gefahr mit sich, dass die Beziehung von Individuum und Gruppe aufgrund ihrer Eigendynamik die individuelle Freiheit gefährdet bzw. umgekehrt (Grenzschiessung vs. Öffnung). Auf *Gruppenebene* besteht der Widerspruch darin, dass überindividuelle Funktionen, Normen, Werte etc. eine mindestens genauso wichtige Rolle spielen wie Individualität, die Gruppe sich gleichzeitig jedoch aus Individuen zusammensetzt. Die *Organisation* stellt nochmals eine höhere Abstraktionsstufe dar, denn in ihr geht es "um übergreifende und arbeitsteilige Kooperation von deutlich voneinander abgegrenzten Gruppen im Dienste des Überlebens einer grösseren Gemeinschaft" (Pesendorfer, 1996b, S. 223).

"Organisation ist nicht die Summe ihrer Individuen
ist nicht die Beziehung der Individuen (wie im Paar)
ist nicht die Summe der Beziehungen zwischen mehreren Individuen (wie bei Dreieck, Familie und Gruppe)."

"Organisation ist vielmehr das System der Beziehungen zwischen Gruppen, die selbst wieder Beziehungssysteme von Beziehungssystemen sind" (S. 224). Der grundlegende Widerspruch zwischen *Gruppe und Organisation* entsteht deshalb, weil Gruppen eine Tendenz zur Ge-

geschlossenheit haben, während Organisationen ein Zugriffsrecht auf sie beanspruchen, um sie einer übergeordneten Zielsetzung unterordnen zu können. Dafür werden "Instrumente der Verträglichkeit" geschaffen, welche die Zusammenarbeit innerhalb des organisationalen Systems garantieren sollen. Dazu dienen die Mittel der indirekten Kommunikation wie Normen, Strukturen, Gesetze etc., aber auch *Aushandlungsprozesse* in den widerspruchsträchtigen Zwischenbereichen sowie *Repräsentationssysteme*, um die darin enthaltene Dynamik zu steuern.

Dieses Modell stellt die verschiedenen Formen des Zusammenlebens ins Zentrum. Die Widerspruchsdynamik wird dabei kaskadenartig über die einzelnen Formen von Individuum bis Organisation mitgeführt bzw. potenziert. Innerhalb der Organisation entsteht diese Dynamik aufgrund der Ausgestaltung der einzelnen Beziehungsformen durch die Annahme von Rollen, Funktionen und der damit verbundenen differenzierten Perspektiven, Denkweisen, Normen, Werten und Standards, sowie durch die Prozesse von Arbeitsteilung und Integration.

Pesendorfers These ist, dass die *Organisationsdynamik*, also die Dynamik dieser verschiedenen Formen der Beziehung – Individuum, Gruppe, Organisation –, die im Handlungskontext Organisation zusammentreffen, zukünftig eine ähnliche Bedeutung erlangen wird wie seinerzeit die *Gruppendynamik*, zumindest wenn man im intraorganisationalen Bereich bleibt.

Inwieweit und in welcher Form diese Iteration auf Netzwerke erweitert werden kann und unter welchen (wissenschaftlichen) Gesichtspunkten sich der Begriff *Netzwerkdynamik* etabliert, ist theoretisch und konzeptionell noch zu erschliessen und empirisch darzulegen. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Kooperation in Netzwerken eine eigene Dynamik entfaltet, in der die Organisation nicht mehr nur die äussere Grenze – wenn sie das jemals war – für die angesprochenen Beziehungsformen markiert, sondern selbst zum Mitglied und damit zu einem Teil innerhalb eines Netzwerks wird. Zumindest beim jetzigen Diskussionsstand sind, wenn von Netzwerkpartnern gesprochen wird, die einzelnen Organisationen als Hauptakteure des Netzwerks gemeint. Wenn auch einzelne Teilbereiche von Betrieben oder sogar nur einzelne Personen mit einzelnen Teilbereichen oder anderen Personen anderer Betriebe im Rahmen einer Netzwerkpartnerschaft kooperieren, sind es – zumindest im Sprachgebrauch – noch immer "die Betriebe", die zusammenarbeiten. Es sind aber – auf der Ebene auftragsbezogener Zusammenarbeit – die einzelnen Bereiche, z. B. die Konstruktion des Betriebs A und die Produktion des Betriebs B. Auf der konkreten operativen Ebene sind es die einzelnen Akteure, die ein Arbeitssystem bilden, dieses mit Leben füllen und darin ihre Beziehung gestalten. Auch wenn die einzelnen Organisationen als Hauptakteure von Netzwerken angesehen werden, kann mit Apelt (1999) angenommen werden, dass sich in Kooperationsbeziehungen alle bisherigen Formen des Zusammenlebens im Netzwerk wieder finden: die personale Ebene, die Ebenen der Gruppe und der Organisation. Konsequenterweise finden sich auch die *Konfliktpotenziale* aller dieser Systemebenen in einem virtuellen Netzwerk wieder.

Auf der *individuellen Ebene* werden z. B. verschiedene *Rollen* in einen Netzwerk neu definiert, so z. B. die Rollen von *Brokern* oder von *boundary-spanners*. Solche Rollen sind per se als die Unternehmensgrenzen übergreifende Rollen angelegt und stehen dadurch in einer vermittelnden Zwischenposition. Neben der Schaffung neuer Rollen kann auch davon ausgegangen werden, dass bestehende Rollen, z. B. die *Führungsrolle* oder die Rolle der *Mitarbeitenden* Veränderungen erfahren. Wie Gong et al. (2001) feststellen, zeichnen sich die Verantwortlichkeiten von CEOs in der Rolle von boundary-spanners stärker durch neue statt durch etablierte Tätigkeitsaspekte aus. So sehen sich viele Führungskräfte auch mit der Aufgabe konfrontiert, innerhalb eines Netzwerks unterschiedliche Rollen gleichzeitig einzunehmen, wenn es etwa darum geht, im Rahmen einer Netzwerkpartnerschaft zugleich Kunde, Lieferant und Konkurrent desselben Unternehmens zu sein. Andere Führungskräfte werden unter be-

stimmten Auftragskonfigurationen zu Mitarbeitenden, wieder andere führen nicht Mitarbeitende des eigenen, sondern die eines anderen Betriebes. Bei Mitarbeitenden stellt sich beispielsweise die Frage, ob und inwieweit die Weitergabe von Wissen und Erfahrung auch für unternehmensfremde Bereiche, die jedoch Netzwerkpartner sind, möglich oder notwendig ist. Bislang ist noch weitgehend offen, welche Rollenkonflikte mit der Übernahme von Netzwerkrollen hervorgebracht werden und welche *Dilemmata* (Neuberger, 2002) mit der Übernahme der einzelnen *Arbeitsaufgaben* in einem Netzwerk verbunden sind. Es betrifft jedoch nicht nur strukturell festgelegte Rollen, sondern prinzipiell alle Akteure, die in netzwerkartigen Organisationsformen tätig sind. Wie die Überlegungen von Berkel (1978) deutlich machen, sind Konflikte auf der personalen Ebene immanenter Bestandteil jeglichen Handelns im Kontext arbeitsteiliger Systeme, also überall, wo kollektive Ansprüche auf individuelle Dispositionen treffen oder wo innerhalb kollektiver Systeme neben gemeinsamen Zielsetzungen, Werte, Normen, Motive auch diesbezügliche Gegensätze vorhanden sind. Darüber hinaus unterliegt es in hohem Masse der persönlichen Wahrnehmung und Bewertung, ob bestimmte Ereignisse als Konflikte aufgefasst werden, und welchen alltäglichen Entscheidungsdilemmata man sich gegenüber sieht.

Auf der *Gruppenebene* kann es sich z. B. um eine *projektbezogene Konfiguration* handeln, die sich aus Mitarbeitenden verschiedener Betriebe zusammensetzt, um gemeinsam einen *Auftrag* abzuwickeln. Auch und gerade in dieser Konstellation werden Fragen der *Führung*, der *Arbeitsaufgabe* und der *Gestaltung der Arbeitstätigkeiten* relevant und kommen unterschiedliche Auffassungen über das Erreichen des gesetzten *Ziels* im Spiel, insbesondere wenn die Kulturen der einzelnen Betriebe unterschiedlich sind. Hinzu kommt die *zeitliche Begrenztheit* der Zusammensetzung, in der nicht nur Aushandlungs-, sondern auch Vertrauensprozesse nur wenig Zeit zur Entwicklung haben. Dieser Punkt ist mit der Diskussion um "swift trust" (Meyerson, Weick & Kramer, 1996) erkannt worden.

Der Blick auf die Gruppenebene als temporäre Konfiguration eröffnet unmittelbar die Perspektive auf die *Intergruppen-Ebene*, da eine virtuelle Kooperation mit auftragsbezogener Zusammensetzung gleichzeitig auch eine Kooperation verschiedener Gruppen (aus unterschiedlichen Unternehmen) ist. Das trifft z. B. für den oben beschriebenen Fall zu, wenn die Konstruktionsabteilung aus Betrieb A mit der Produktionsabteilung des Betriebs B gemeinsam ein Projekt abwickelt. In diesem Fall ist die Gruppen- zugleich auch eine Intergruppen-Konfiguration, die Fragen in den Bereichen Arbeitsteilung, Aufgabeninterdependenz, Ressourcen sowie rechtliche Fragestellungen aufwirft. Verschiedene Autorinnen und Autoren wie etwa Göransson (1998), Manchen und Grote (2000) sowie Degener und Inversini (2001) sowie sprechen das Problem der Subgruppenbildung in virtuellen Netzwerken an, das dadurch entsteht, dass man dazu neigt, eher mit bekannten Akteuren des Netzwerks zu kooperieren als mit noch fremden. Allerdings muss durch die neuen Formen der Gruppenbildung nicht unbedingt nur neues Konfliktpotenzial entstehen. Vielmehr ist anzunehmen, dass traditionelle, dauerhafte Spannungsherde, wie sie z. B. für Beziehungen zwischen Produktion und Verkauf klassisch geworden sind, innerhalb und zwischen Unternehmen auch abgebaut und neue Möglichkeiten eröffnet werden können.

Eine spezifische Form der Intergruppenbeziehung konstituiert sich auf *Netzwerkebene* zwischen den einzelnen Organisationen, die als formal machtgleiche oder machtungleiche Partner dem Netzwerk angehören. Lenkt man den Blick auf diejenigen Beiträge, in denen über Konflikte in interorganisationalen Formen der Kooperation und in Netzwerken geschrieben wird, dann wird deutlich, dass das Thema Konfliktpotenziale in diesen Kooperationsformen, wie auch die geringe Anzahl empirischer Arbeiten zeigt (vgl. Abschnitt 2.3), zur Zeit vor allem konzeptionell behandelt und in der Regel nur am Rande erwähnt wird. Einige wesentliche konzeptionelle Beiträge seien nachfolgend genannt.

Zu diesen konzeptionellen Beiträgen gehören die Systematik über Konfliktpotenziale im Bereich vertikaler Kooperationsbeziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern von Pampel (1993), der angesichts des oftmaligen Scheiterns von Kooperationsbeziehungen auf die Notwendigkeit der Integration von Konfliktmanagement in das Kooperationsmanagement hinweist. Aufbauend auf eine erste Systematik von Steffenhagen (1975) hat er fünf hauptsächliche Beziehungs- bzw. Konfliktfelder von vertikalen Zuliefersystemen herausgearbeitet: *Verteilungsbeziehungen*, *Zielbeziehungen*, *Rollenbeziehungen*, *Machtbeziehungen* sowie *Informationsbeziehungen* zwischen den Unternehmen in der Zuliefer-Kooperation. Bei den Verteilungsbeziehungen geht es vor allem um die Kosten-Nutzen-Relation von Kooperationen auf Ebene realer Güter- und Geldbewegungen und daher um mögliche ökonomisch motivierte Konflikte. Bei den Zielbeziehungen wird auf Konflikte sowohl bei Zieldivergenzen als auch bei Zielkongruenzen (Zielkonkurrenz) verwiesen. Rollenkonflikte, wie sie bereits auf personaler Ebene diskutiert wurden, können sich aus Unvereinbarkeiten von Erwartungen an die eingenommenen Rollen in Zuliefersystemen ergeben. Konflikte um Macht und Durchsetzung eigener Interessen können sowohl in machtsymmetrischen als auch in machtasymmetrischen Beziehungskonstellationen auftreten. Schliesslich können unterschiedliche Informationsstände zu Konflikten führen.

Sydow (1993) führt im Kontext strategischer Netzwerke ähnliche Konfliktpotenziale an: auf struktureller Ebene *inkompatible Informations- und Managementsysteme* sowie auf kultureller Ebene *unterschiedliche Verhaltensweisen, Normen und Werte* der Kooperationspartner. Er spricht damit verstärkt auch die personale Ebene interorganisationaler Kooperation an, die zugunsten institutioneller Faktoren bislang eher vernachlässigt wurde (Wertz, 2000).

Auf spezifische Konfliktpotenziale virtueller Netzwerke machen Krystek, Redel und Reppegher (1997) aufmerksam. Sie sehen neben Verteilungs-, Macht, Wettbewerbs- und Interessenkonflikten in der *Netzwerksicherheit* und im *Datenschutz* sowie in der *Technologieabhängigkeit* Risikofaktoren virtueller Kooperationen und drohende Konflikte zwischen den Netzwerkpartnern.

Auch Mayer (2000) verweist im Rahmen seiner Ausführungen zur Entwicklung und Ausgestaltung von kooperativen Interorganisationsbeziehungen auf Krisen- und Konfliktpotenziale. Zu den wesentlichen Konfliktpotenzialen zählt er *opportunistisches Verhalten* und *individuelle Nutzenmaximierung*, *Prestigedenken*, *Machtasymmetrien*, *Verlust der Vertrauensbasis*, *fehlende Zufriedenheit*, das *Aufeinanderprallen unterschiedlicher Unternehmenskulturen*, die *begrenzte Rationalität* in Entscheidungssituationen bei einer zunehmenden *Komplexität der Umwelt* sowie Konfliktpotenziale in den Bereichen *Sympathie*, *Anerkennung*, *Gegenseitigkeit*, *Intensität*, *Kompetenz* und *Kommunikation*. Diese Aufzählung ist ebenso unsystematisch wie unerschöpfend, reicht Mayer (2000) jedoch aus, um auf die Notwendigkeit der Institutionalisierung eines Krisen- und Konfliktmanagementsystems hinzuweisen. Dazu legt er ein Präventionskonzept vor, wie man es aus dem Gesundheits- und dem klinisch-therapeutischen Bereich kennt. Er unterscheidet zwischen Primärprävention (Verhinderung von Konflikten durch die Schaffung eines vertrauensvollen Klimas und offener Kommunikation durch personale Vernetzung), Sekundärprävention (Früherkennung von latenten Krisen und Konflikten) und Tertiärprävention (Verhinderung der Ausweitung von Konflikten durch steuernde Massnahmen sowie "Rückfallprophylaxe"). Krisen und Konflikte gehören im Verständnis von Mayer zur Kooperation in Interorganisationsbeziehungen dazu und lassen sich nicht absolut vermeiden. Im Gegenteil stecke in ihnen auch Innovationspotenzial. Dafür brauche es die erhöhte Aufmerksamkeit für Widersprüche und Unverträglichkeiten innerhalb der Interorganisationsbeziehungen, um ein ausgewogenes Verhältnis von Einigkeit und Auseinandersetzung sicherzustellen.

Eine andere Perspektive eröffnen Sydow (2003) und Payer (2002), in dem sie unter dem Fokus des Netzwerkmanagements und mit einem strukturationstheoretischen Blickwinkel auf Spannungsverhältnisse aufmerksam machen, die sich im Rahmen der zentralen Funktionen des Netzwerkmanagements ergeben: der Selektion von Netzwerkpartnern, der Regulation der Zusammenarbeit, der Zuteilung der Ressourcen und der Evaluation der Aktivitäten im Netzwerk. Die Koordination, die damit verbunden ist, richtet den Blick auf die damit produzierten Spannungsverhältnisse, deren Ausbalancierung die zentrale Aufgabe des Netzwerkmanagement ist. Solche Spannungsfelder existieren z. B. zwischen Autonomie und Abhängigkeit, Vertrauen und Kontrolle, Kooperation und Wettbewerb, Flexibilität und Spezifität usw. Diese Spannungsverhältnisse lassen sich auch als Konfliktpotenziale interpretieren (Payer, 2000), weil sie auch Widersprüche in sich bergen, und indem Überbetonungen der einen oder anderen Seite prinzipiell immer möglich sind. Zu Konflikten können sie dann führen, wenn sich die Praktiken der Netzwerkakteure in handlungsrelevanter Weise widersprechen, indem der eine Netzwerkakteur z. B. mehr Kooperativität, der andere dagegen mehr Wettbewerb einfordert. Welche Spannungsfelder es ausser den genannten bestehen, welche Spannungsfelder in welchen Situationen und unter welchen Umständen virulent werden, darüber gibt es bis jetzt keine empirischen Daten. Aber es wird damit eine interessante Perspektive auf die Untersuchung von Konfliktpotenzialen vor dem Hintergrund eines akteursbezogenen theoretischen Ansatzes entworfen.

Im Bereich *konzeptioneller Arbeiten über die Virtuellen Fabrik* macht Göransson (1998) auf das Vorhandensein vielfältiger Konfliktpotenziale und auf die Gefahr systematischer Fehlentwicklungen aufmerksam. Diese seien vorprogrammiert, wenn den Konfliktpotenzialen nicht die nötige Beachtung geschenkt wird. Dabei geht es weniger um technische Lösungen als vielmehr um die Fähigkeiten der beteiligten Akteure im Umgang mit Veränderlichkeiten und Komplexität und den damit verbundenen möglichen Konflikten. Gerade die Virtuelle Fabrik ist, wie auch schon in den einleitenden Ausführungen (vgl. Abschnitt 2.5) deutlich wurde, stark auf der Grundlage persönlicher Beziehungen angelegt. Damit sind vielfältige Widersprüche und Konfliktpotenziale verbunden: eine *Vertrauenskultur vs. opportunistisches Verhalten und kurzfristiges Gewinndenken*, *Widerstände gegen komplexer werdende Kooperationsformen*, *fehlender Kooperationswille und mangelnde Kooperationsmotivation*, *Verlagerung von Entscheidungen nach unten*, *fehlende Kundenorientierung*, *erhöhte Anzahl an kommunikativen Schnittstellen*, *unerwünschter Know-how-Transfer*, *Subgruppenbildung* aufgrund entstehenden persönlichen Vertrauens, was bis zum Zerfall des Basisnetzwerk führen kann, das *Aufeinandertreffen unterschiedlicher organisationaler Kulturen*, *Rollenkonflikte* durch die Einnahme verschiedener Rollen (Lieferant, Abnehmer), Konflikte im Bereich von *Verträgen*, in der *Nachbetreuung* und im *Garantieleistungsbereich*. Auf ähnliche Konfliktpotenziale machen auch Schuh et al. (1998) aufmerksam und entwickeln dafür ein Regel- und Rollensystem, mit dem Konflikte einerseits verhindert, andererseits aufgefangen werden sollen. Die Virtuelle Fabrik ist für Göransson (1998) als laterale Kooperationsform empfindlich im Gleichgewicht und insgesamt eine Organisation der Widersprüche. Dies vor allem auch, weil Konfliktlösungen nicht auf dem Weg der Weisung erfolgen, sondern durch Überzeugungsarbeit. Die persönlichen Beziehungen, auf denen die Virtuelle Fabrik wesentlich gründet, sind diesbezüglich sehr gefordert. Damit ist nach Göransson (1998) aber auch die Gefahr verbunden, die sich mit den persönlichen Beziehungen ergeben kann, dass nämlich das Gelingen der Zusammenarbeit zu sehr davon abhängig wird, wie die Beziehungen auf persönlicher Ebene funktionieren. Sie plädiert deshalb auch für den Aufbau einer *partnerunabhängigen Kooperationskultur*, die auf die Verlässlichkeit des Systems abzielt und die Abhängigkeit von den persönlichen Beziehungen reduziert. Kooperationen sollen in der partnerunabhängigen Kooperationskultur nämlich auch zwischen Partnern stattfinden, die sich persönlich nicht gut kennen, sondern deren fachliche und kooperative Kompetenzen für die Auftragsbearbeitung

relevant sind. Gerade mehrfache positive Erfahrungen im Rahmen der gemeinsamen Auftragsbearbeitung auch mit weniger bekannten Partnern ermöglichen die Bildung von Vertrauen in das System Virtuelle Fabrik.

Die Ergebnisse aus den empirischen Arbeiten zu Konflikten in Netzwerken (vgl. Abschnitt 2.3) sollen hier nicht nochmals referiert werden. Ebenso wird hier auf die Verweise auf die Konfliktthematik im Bereich *empirischen Arbeiten über die Virtuelle Fabrik*, wie sie in Abschnitt 2.6 ausgeführt worden sind, nicht nochmals eingegangen. Es bleibt aber festzuhalten, dass die Konfliktthematik in der Netzwerkforschung allgemein nur in geringem Umfang angegangen wurde. In der Erforschung der Virtuellen Fabrik wird sie höchstens angeschnitten, aber in keiner Arbeit zum Hauptgegenstand gemacht.

Zusammenfassend ist an dieser Stelle somit festzuhalten, dass Konflikte in interorganisationalen Formen der Kooperation und in Netzwerken bisher nur in geringem Mass als Schwerpunktthema erforscht worden sind, und dass dafür bislang kein konsistenter Forschungsrahmen geschaffen wurde. Am ehesten sind Konfliktpotenziale bei Pampel (1993) in ein Gesamtkonzept für das Kooperationsmanagement eingebettet, allerdings für vertikale Zuliefersysteme, so dass dieser Ansatz nicht ohne weiteres auf andere Netzwerkformen bzw. im vorliegenden Fall für die Virtuelle Fabrik übertragbar ist. Überdies ist dieser Ansatz betriebswirtschaftlicher Natur und nimmt deutlich eine managerielle Perspektive ein. Statt sie in den Vordergrund zu rücken, werden Konfliktpotenziale und Konflikte in anderen theoretischen Konzepten meist beiläufig erwähnt. Die einzelnen Beiträge auf Netzwerkebene, wie sie von Pampel (1993), Sydow (1993), Krystek et al. (1997), Mayer (2000) und Göransson (1998) vorliegen, sind vor allem theoretischer Natur. Konfliktpotenziale werden mit Ausnahme des Ansatzes von Pampel (1993) meist unsystematisch aufgearbeitet und oft nur in Form von Aufzählungen dargestellt. Die empirischen Arbeiten zu Konflikten in interorganisationalen Formen der Kooperation und in Netzwerken zeigen die Notwendig auf, Konflikte in diesen neuen Kooperationsformen zu untersuchen, und zwar in Zusammenhang mit anderen zentralen Konstrukten wie Kooperation, Vertrauen und Macht.

Die bisherige Beschreibung von Konfliktpotenzialen verdeutlicht einige wichtige Aspekte, die bei der Untersuchung der Konfliktodynamik in Netzwerken relevant sind.

Die strukturellen Aspekte bei der Betrachtung von Konfliktpotenzialen sind im Prinzip wesentliche Dimensionen der Gestaltung von Kooperation. So betrachtet haben Kooperationsstrukturen und Konfliktpotenziale eine verschränkte Beziehung zueinander. Was in einem Sinne als Rahmenbedingungen für organisationale Zusammenarbeit formuliert wird, zeigt sich auf im anderen Sinne als Potenzial für Konflikte. Dies deshalb, weil es in der Natur der Organisation und des Organisierens liegt, unterschiedliche soziale Systeme aufeinander abstimmen zu müssen, wodurch es unweigerlich zur Zurückweisung bestimmter Verhaltensweisen kommt. Am deutlichsten zeigt dies die Gegenüberstellung von Aspekten des Handelns in Unternehmen und die entsprechenden Konfliktpotenziale bzw. -arten, wie sie Rüttinger und Sauer (2000) vornehmen.

Die strukturellen Dimensionen, verstanden als das objektive Konfliktpotenzial (Berkel, 1992, 2003; Glasl, 1997) ist jedoch nur eine Seite, die sog. Objektseite organisationalen Konfliktpotenzials. Die personale Seite und die Seite der Interaktion, die sog. Subjektseite, ergeben zusammen mit der strukturellen Seite erst das Feld der Auseinandersetzung, in dem sich die Zusammenarbeit konkretisiert und Konflikte entstehen können.

Auf jeder Systemebene existieren spezifische Konfliktpotenziale. Die analytisch noch voneinander zu trennenden Systemebenen sind jedoch ineinander verwoben. In Netzwerken sind die

Ebenen des Individuums, der Gruppe, der Organisation sowie der interorganisationalen Kooperation von Bedeutung. Die diskutierte Position von Pesendorfer (1996b) geht hier von einem Prinzip des Einschlusses sozial weniger komplexer Systemebenen in sozial komplexere Systemebenen aus. Inwieweit die Konfliktpotenziale auf den verschiedenen Ebenen unabhängig voneinander sind, lässt sich nur empirisch beantworten.

4.6 Modelle zu Prozessen und Verläufen

In Prozessmodellen wird jeweils der Versuch unternommen, Konflikte in ihrer episodischen und dynamischen Entwicklung zu beschreiben. Der Fokus gilt den verschiedenen Stadien vom latenten und zum manifesten Konflikt sowie den Interaktionsprozessen bei der Konfliktbearbeitung. Abb. 15 zeigt einen solchen Zyklus, wie er in der gängigen Literatur zusammengefasst wird.

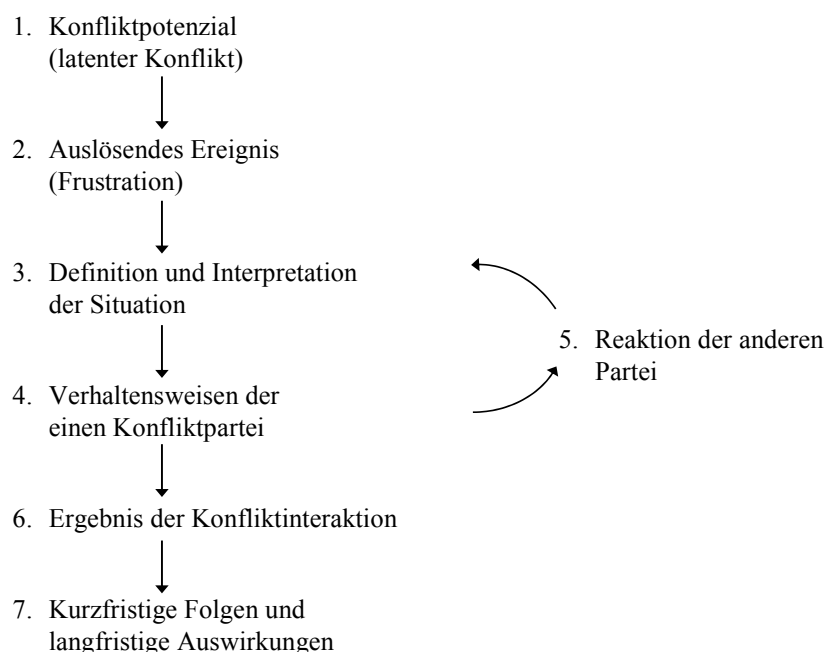


Abb. 15: Konflikte als Prozess (aus: Berkel, 1992, S. 1089)

In der Literatur werden hauptsächlich die Prozessmodelle von Pondy (1967), Walton (1969), Thomas (1992a) und Glasl (1997) diskutiert. Das Modell von Thomas baut auf den Modellen von Pondy und Walton auf und kann als das differenzierteste Modell bezeichnet werden. Glasl hat in seinem nach pragmatischen Gesichtspunkten entwickelten Modell insbesondere die Eskalationsdynamik herausgearbeitet. Es wird im Anschluss kurz diskutiert.

Das Prozessmodell von Thomas ist wie die Modelle von Pondy (1967) und Walton (1969) *zyklisch* aufgebaut und beschreibt den Übergang vom latenten Konflikt auf einem personalen und situativen Hintergrund zum offenen Konflikt. Thomas' Modell ist jedoch ungleich differenzierter als die beiden anderen Modelle und nimmt explizit den (dyadischen) *Interaktionsaspekt* zwischen den Beteiligten auf. Strukturelle Ausgangssituation in allen Modellen sind zunächst die Konfliktpotenziale. Bei Thomas sind dies personale Charakteristiken und Kontextfaktoren, bei Pondy sind es knappe Ressourcen, Zieldivergenzen und Autonomiebestrebungen der Akteure, die das Konfliktpotenzial darstellen. Prozessualer Ausgangspunkt in der Konfliktentwicklung ist bei Thomas die *awareness*, die Wahrnehmung oder das Bewusstsein

den einer Partei darüber, dass sie in ihren Anliegen, Interessen (*concerns*) durch eine andere Partei negativ beeinflusst wird. In seiner früheren Version spricht er von einer *Frustration*, die den Beginn eines Konfliktzyklus' darstellt. Im Modell von Walton (1969) kommt dem *auslösenden Ereignis* eine bedeutende Rolle für den Beginn eines Konfliktprozesses zu. Sowohl bei Pondy als auch bei Thomas stehen *gedanklich-kognitive* und *emotional-affektive* Aspekte der *Wahrnehmung* eines Konfliktes im Vordergrund. Emotionen und Kognitionen repräsentieren die subjektive Sichtweise der Beteiligten und werden bei Thomas als vermittelnde Aspekte zwischen den objektiven Bedingungen, den Intentionen und dem Verhalten betrachtet. In dieser Phase geht es bei Thomas in einem ersten Schritt darum, den Konflikt in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen (*framing*), indem davon eine erste Definition gemacht wird. Im zweiten Schritt werden von den Betroffenen Handlungsmöglichkeiten erwogen, mit denen der Konflikt beendet werden kann. Es wird auch abgeschätzt, inwieweit die angestrebten Ergebnisse wohl zur jeweiligen Zufriedenheit der eigenen, aber auch der anderen Parteien führen werden ("salient alternatives").

Die Ergebnisse der Konzeptualisierungsphase und die Überlegungen zu Handlungsalternativen und Ergebniserwartungen bestimmen bei Thomas die Verhaltens-*Intentionen*, die sowohl *rational-instrumentellen* (im Sinne der Wert-Erwartungs-Theorien) wie auch *normativen* Überlegungen (Einbezug von Werten, Ethik Moral) unterliegen. Daneben werden die Verhaltensabsichten vor allem auch durch *emotionale* Prozesse ausgeformt. Je nach Ausprägung der Emotionen sind kooperative Orientierungen und entsprechendes Verhalten möglich oder nicht. Die Bündelung dieser kognitiven und emotionalen Prozesse mündet in die Intentionen, bei denen zwischen strategischen und taktischen Intentionen unterschieden wird. Die *strategischen Intentionen* sind die generellen Orientierungen in Bezug auf bevorstehendes Verhalten; taktische Intentionen sind spezifischer und beziehen sich auf das Verhalten zur Umsetzung der strategischen Intentionen. Die strategischen Intentionen werden im zweidimensionalen Ergebnisraum der Interessen der beiden Konfliktparteien verortet. Darin lassen sich fünf dominante Formen der Verhaltensintentionen identifizieren: *Vermeidung*, *Wettbewerb* auf der Dimension der Behauptung eigener Interessen, *Anpassung* und *Zusammenarbeit* auf der Dimension der Berücksichtigung der gegnerischen Interessen, und *Kompromiss* im Zwischenbereich der jeweiligen Dimensionen (vgl. die Ausführungen zum situativen Konfliktmanagement in den Abschnitten 4.7.1 und 4.7.2). Die *taktischen Intentionen* beziehen sich auf die Aushandlungsprozesse zwischen den Parteien. Dabei werden zwei generelle Verhandlungstaktiken unterschieden: distributive und integrative. Darin zielen die taktischen Intentionen bei distributiver Orientierung darauf ab, möglichst die eigenen Ziele durchzusetzen. Dagegen werden im Falle integrativer Orientierung Taktiken angewandt, die auf die gemeinsame Konfliktlösung abzielen. Damit sind auch andere Umgangsweisen verbunden wie z. B. offene Kommunikation bzw. Informationsaustausch, Flexibilität in Bezug auf die eigenen Ziele, Offenheit für neue Lösungen, Vertrauen etc.

Die in diesen Prozessen herausgebildeten Verhaltensintentionen äussern sich im tatsächlich gezeigten *Verhalten*, wobei dazwischen auch Brüche stattfinden können. In Weiterführung der Intentionen im Verhandlungsprozess zeigt sich in distributiven Verhandlungssituationen eher Verhalten, das durch Bedrohung, Herabwürdigung, irrelevante Argumentation oder Forderungen gekennzeichnet ist. Dagegen verhalten sich die Parteien in integrativen Prozessen eher gegenseitig unterstützend und arbeiten an gemeinsamen Lösungen.

Das Verhalten selbst ist Teil eines beginnenden Interaktionsprozesses gegenseitigen Agierens und Reagierens, der als Rückkopplungsprozess verstanden wird und wechselseitige Veränderungen, Anpassungen und Reformulierungen bei den Konfliktparteien bedeutet, emotional, kognitiv, intentional und verhaltensmässig. Dieser Prozess wird nach Thomas (1992a) auf zwei Weisen beschrieben: einerseits als Phasenanalyse der Zielerreichung bzw. Konflikt-

lösung, andererseits als Eskalations-/Deeskalationsdynamik (vgl. Glasl, 1997). Die Phasenanalyse beschreibt die einzelnen Stationen wie z. B. (1) gemeinsame Konfliktdiagnose, (2) Diskussion möglicher Lösungsstrategien, (3) Auswahl einer Lösungsalternative und (4) Interessenabgleich (vgl. Sheppard, 1984). Im Rahmen der Eskalationsdynamik werden insbesondere die Momente des Interaktionsgeschehens beschrieben, die zur Eskalation bzw. zur Deeskalation führen.

In den Modellen von Pondy (1967) und Thomas (1992a) endet der Konfliktzyklus zunächst mit den *Ergebnissen*. Damit werden jedoch wiederum Ausgangsvoraussetzungen für weitere Konfliktzyklen geschaffen. Konfliktinteraktionen sind immer auch mit emotionalen Nachwirkungen verbunden (Pondy, 1967), die bei eher kompetitiven Lösungen in Form von Frustrationen, Feindseligkeit und Misstrauen als negative Vorbedingungen in nachfolgende Konfliktinteraktionen und in die weitere Zusammenarbeit einfließen (Zyklus 2). Sind integrative Lösungen möglich, wirkt sich das positiv auf die weitere Zusammenarbeit zwischen den Parteien als auch auf die gesamte Organisation aus. Thomas (1992a) betont diesbezüglich die Unterstützung des dyadischen Prozesses durch eine neutrale Drittpartei und die damit verbundenen Möglichkeiten, Eskalationsprozesse zu steuern. Interventionen zielen auf die Vermittlung zwischen den Parteien, offene Kommunikation, Vertrauensbildung, Abbau von Feindseligkeit, ebenso aber auch auf die Verhinderung von Vermeidungshaltungen und sogar auf die Konfliktverschärfung, wenn dies dem Prozess einer integrativen Konfliktlösung dient.

Das Modell von Glasl (1997) ist mit dem Anspruch entwickelt worden, die Dynamik der Konfliktsteigerung- bzw. Eskalation im mikro- und meso-sozialen Bereich umfassend zu beschreiben und einen "Barometer" zu entwickeln, der "das rechtzeitige und genaue Erkennen und Signalisieren von Konflikten, so dass weitere unheilvolle Auswirkungen durch konstruktive Massnahmen unterbunden werden können" erlauben soll (S. 185). Glasl unterscheidet zwischen Konflikten im mikro-, meso- und makrosozialen Bereich. Im mikrosozialen Bereich geht es um Konflikte zwischen Individuen und innerhalb von Kleingruppen, im mesosozialen Bereich um Konflikte innerhalb von Organisationen und zwischen den darin vorhandenen Subsystemen, im makrosozialen Bereich um Konflikte innerhalb und zwischen Bevölkerungsgruppen oder sozialen Kategorien. Glasl hat verschiedene psychologische und politologische Prozessmodelle einer kritischen Analyse unterzogen, insbesondere das Modell von Pondy (1967), das Modell für internationale Krisen von Wright (1965) und das Modell von Kahn (1965), das ebenfalls im makrosozialen Bereich internationaler Konflikte und Kriege angesiedelt ist. In der Eigendynamik der Eskalation spielen verschiedene Basismechanismen eine zentrale Rolle: zunehmende Projektionen, eingeschränktes und vereinfachendes Denken, Ausweitung der Streitgegenstände, Verdrehungen von Ursache und Wirkung, zunehmender Einbezug weiterer Beteiligten bei zunehmender Personifizierung und schliesslich eine Zunahme der Gewaltspirale. Die Eskalation vollzieht sich, wie Glasls Erfahrungen zeigen, über verschiedene Stufen mit sog. *Schwellenpunkten*, deren Überschreiten immer eine qualitative Veränderung, vor allem aber auch jeweils eine zunehmende Regression in den Wahrnehmungen, Einstellungen, Absichten, den Verhaltensweisen und den Selbstkonzepten bedeutet. Diese Schwellenpunkte sind nach Schelling (1957) evidente, prägnante, symbolisch repräsentierte Meilensteine, die vor allem emotional ansprechen. Sie können als deutliche Wendepunkte wahrgenommen werden, wenn sie überschritten werden. Diese Stufen werden im Modell zu drei Hauptphasen gebündelt, zwischen denen es gleichermassen qualitative Sprünge gibt: In der ersten ist kooperatives Handeln noch möglich, auch wenn schon kompetitive Elemente vorhanden sind ("win-win"-Situation). In der zweiten Hauptphase steht der einseitige Sieg, nicht mehr die gemeinsame Lösung im Vordergrund ("win-lose"-Situation bzw. "Nullsummenspiel"). Die dritte Hauptphase kennzeichnet die massive Schädigungsabsicht bzw. Vernichtung des Gegners ("lose-lose"-Situation). In den Verlauf dieser als Abwärtsbewegung dargestellten Eskalation ordnet Glasl in pragmatischer Absicht auch verschiedene Möglich-

keiten der Intervention ein, die je nach Eskalationsniveau indiziert sind. Auch wenn eine systematische empirische Überprüfung dieses Modells nicht vorliegt (Adolph, 1999; Berkel, 1984), bietet es einen Einblick vor allem auch in die psychologische Dynamik der Konflikteskalation im organisationalen Kontext.

Zusammenfassend ist in Bezug auf die Prozessmodelle folgendes festhalten: Die zyklischen Modelle von Pondy (1967), Walton (1969) und Thomas (1992a) konzeptualisieren die einzelnen Schritte vom *Konfliktpotenzial* über das *auslösende Ereignis*, die *individuelle Wahrnehmung* und *interaktionale Prozesse* bis zu *Ergebnissen* des Prozesses, die in die strukturellen Bedingungen der Organisation und in mögliche neue Konfliktzyklen einfließen.

Das lineare Modell von Glasl bildet die Stufen der Eskalationsschritte ab. Die nach Glasl (1997) der Konfliktdynamik innewohnende Tendenz zur Eskalation – Berkel (1992, S. 1090) schreibt gar von einer "pathologischen" Tendenz – beginnt im Eskalationsmodell so früh, dass die Frage offen bleibt, was unter dem "gesunden" Normalfall zu verstehen ist, inwieweit also Interaktionsprozesse des betrieblichen oder des Netzwerksalltags, die immer auch Auseinandersetzung mit sich bringen, bereits Eskalationen bedeuten.

Bei allen Modellen handelt es sich um *Konfliktprozessmodelle*. Das bringt es mit sich, dass der Konfliktprozess aus den zugrunde liegenden Prozessen der Kooperation quasi "herausgehoben" und kaum mehr in dessen Zusammenhang gesehen wird, allenfalls in seinem Ergebnis, das in die Zusammenarbeit wieder einfließt. Zuweilen werden sie sogar als Episode (z. B. bei Thomas, 1992a), also als "Zwischenspiel", "Nebenhandlung" (Wahrig, 1978, S. 201) und in dem Sinne als nebensächlich bezeichnet. Ob Konfliktprozesse in Bezug auf Kooperationsprozesse als nebensächlich bezeichnet werden können, scheint mehr als fragwürdig. Welche kooperativen Prozesse, wie sie im hier verwendeten Kooperationsmodell abgebildet sind, jedoch im Falle von Konflikten in Gang gesetzt werden, wie Konflikte durch kooperative Prozesse bearbeitet werden, wie die organisationale Gestaltung von Konfliktprozessen aussieht, darüber geben diese Modelle kaum Auskünfte. Es ist z. B. nicht ersichtlich, in welchem kooperativen Kontext die diskutierten Interaktionsprozesse stattfinden, welche Foren dafür geeignet sind etc.

Die Interaktion wird bei allen Modellen als ein Zyklus wechselseitigen *Agierens und Reagierens* abgebildet und teils (bei Walton, 1969) auf die Verhaltensweisen reduziert. Thomas (1992a) arbeitet dagegen das zielgerichtete Handeln heraus, dies aber auch nur auf individueller Ebene. Dagegen werden gemeinsame Handlungsprozesse vor dem Hintergrund gemeinsamer Zielsetzungen, die es im Kontext organisationalen Handelns immer zu einem Minimum gibt, nur ungenügend thematisiert.

Die zyklischen Modelle gehen zur vereinfachten Darstellung von *dyadischen Konfliktkonstellationen* aus, die es in der Realität allerdings eher selten gibt. Insbesondere im Netzwerkkontext jedoch, in dem multiple Interessenkonstellationen oftmals machtgleicher Partner das Bild prägen, ist anzunehmen, dass ein rein dyadischer Konflikt eher die Ausnahme als die Regel ist. Beiträge zur Untersuchung von *Triaden* wie z. B. der von Tietel (2002), die meist auf die Arbeiten von Simmel (1992) und Bühl (1972) Bezug nehmen, sind bis anhin noch selten.

Die einzelnen Modelle kennzeichnen insbesondere die *theoretische Durchdringung* und ihre Plausibilität. Dagegen liegen für keines dieser Modelle *empirische Daten* vor, auch Glasl führt lediglich Erfahrungswerte an. Damit unterliegen sie der Gefahr der unbegründeten Perpetuierung und Selbstverfestigung. Allein schon deshalb, weil sie als Bild teilweise in unveränderter Weise über viele Jahre hinweg in der Literatur erscheinen, haftet ihnen die Gefahr der Ikonisierung und Immunisierung gegen Entwicklung an.

Insofern bilden diese Modelle keinesfalls Konfliktprozesse in abschliessender Weise ab. Gleichwohl bieten sie geeignete Anknüpfungspunkte an das arbeitspsychologische Kooperationsmodell: das *unerwartete Ereignis*, die *Wahrnehmungs-*, *Deutungs-*, *Interpretations-* sowie die *Interaktionsprozesse* und schliesslich die Erarbeitung von *Ergebnissen*, die in die Zusammenarbeit einfließen und damit die *strukturelle Ausgangssituation* für neue Konflikte bilden. Darüber hinaus liefern sie Ausgangspunkte für die weitere Kooperations- und Konfliktforschung: von den Konfliktpotenzialen, der individuellen Wahrnehmung, dem auslösenden Ereignis über die kollektive Bearbeitung bis zur kooperativen Neugestaltung der strukturellen Grundlagen der Zusammenarbeit.

4.7 Formen des Konfliktmanagements

In der Literatur werden unterschiedliche Begriffe für den Umgang mit Konflikten verwendet. Eine einheitliche Begriffsbestimmung hat sich bisher nicht durchgesetzt. Je nach Perspektive wird für eine bestimmte Form plädiert und andere Formen zurückgewiesen. Zu letzteren gehört der Terminus der *Konfliktlösung*, den nur noch wenige Autoren benutzen und gegen den vor allem unter Verweis auf die kritisch zu hinterfragende Lösungsmetapher argumentiert wird. So argumentiert Rahim (2001), dass die Verwendung des Begriffs Konfliktlösung Implikationen in Richtung Reduktion, Eliminierung und Begrenzung von Konflikten mit sich bringt, Implikationen, die darüber hinwegtäuschen, dass Konflikte auch positive Funktionen haben können. Berkel (1984) argumentiert ebenfalls gegen die Verwendung dieses Begriffs, zum einen mit der Metapher der physikalischen Auflösung, die für Konflikte kaum zutreffe, zum anderen unter Verweis auf die Radikalität des Begriffs, die historisch ihren Tiefpunkt im Begriff der Endlösung im Dritten Reich hatte. Rahim (2001) plädiert entsprechend für *Konfliktmanagement*, um zu unterstreichen, dass es vor allem darum geht, Strategien zu entwickeln, um dysfunktionale Auswirkungen zu minimieren und funktionale Auswirkungen sowie Lernprozesse zu unterstützen. Berkel (2002) entscheidet sich für *Konfliktbewältigung*. Diese umfasst "alle Konzeptionen und Modelle, die die Beteiligten selbst oder eine dritte Partei (Berater, Vermittler, Schlichter, Machtinanz) in und mit einem Konflikt unternehmen, um, allein oder gemeinsam, (wieder) situationsgerecht erleben und zielorientiert handeln zu können" (S. 62). Glasl (1997) verwendet den Begriff der *Konfliktbehandlung* als Überbegriff für eine ganze Reihe von Massnahmen, die im Zusammenhang mit dem Umgang mit Konflikten stehen. Er ordnet diese den verschiedenen Prozessstadien zu: dem Konfliktpotenzial, dem eigentlichen Konfliktprozess und den Konfliktfolgen. Diese Zuordnung scheint sinnvoll, weil damit zum Ausdruck kommt, dass Konflikte auch bereits Thema sein können, bevor sie auftreten. Andererseits erscheint die Begriffswahl teilweise auch willkürlich, und der Überbegriff der Konfliktbehandlung weckt Assoziationen zur Krankheitsmetapher des Konflikts, die in der heutigen Zeit eigentlich überwunden scheint. Krüger (1981) verwendet eine Begriffsdefinition, die eine geeignete Grundlage für ein Verständnis von Konfliktmanagement im Rahmen des prozessualen Ansatzes bieten kann, sowohl für die Theorie als auch für die Praxis. Er definiert Konfliktmanagement als "zielorientierte, bewusste Gestaltung und Steuerung von Konfliktfeldern" (S. 938) und subsumiert darunter zum einen Steuerungsmassnahmen, die auf die situative Regelung von Konfliktprozessen ausgerichtet und im Wesentlichen verhaltensorientiert sind, zum anderen Gestaltungsmassnahmen, die auf die institutionelle Neuerung der Kooperationsstrukturen hinauslaufen.

Über die begriffliche Diskussion hinaus geht es nachfolgend darum, die theoretischen Konzepte des Umgangs mit Konflikten herauszuarbeiten, die für den prozessualen Ansatz fruchtbar scheinen, weil sie aufgrund ihrer überzeugenden theoretischen Durchdringung und teilweise auch durch ihre empirische Grundlage als gesichert gelten. Die in der Literatur disku-

tierten Formen des Umgangs mit Konflikten lassen sich schwerpunktmässig in vier unterschiedliche Kategorien aufteilen, je nachdem, in welcher Hinsicht sie strukturiert sind:

Die eine Gruppe bezieht sich auf die *Akteure* des Konfliktgeschehens und darauf, *durch wen* die Massnahmen im Umgang mit Konflikten primär geleistet wird (Berkel, 1992, 2002, 2003; Thomas, 1992a; Thomas & Pondy, 1977; Wall & Callister, 1996; Wunderer, 2001). Dies kann durch die Konfliktparteien selbst oder durch Drittparteien geschehen. Drittparteien können sowohl Führungspersonen sein als auch sog. neutrale Dritte wie Mediatoren, Schlichter, Schiedsgerichte etc. Dabei kann unterschieden werden, ob Dritte die Bearbeitung von Konflikten unterstützen und die Verantwortung für die Lösung in den Händen der Konfliktparteien bleibt, wie dies bei Mediationsprozessen die Regel ist, oder ob die Entscheidung über eine Konfliktlösung an Dritte delegiert wird, wie dies im Konzept von Schwarz (2001) enthalten ist. Hier hat die Instanz, an die delegiert wird, die Entscheidungsbefugnis zur Bewältigung eines Konflikts.

Daneben gibt es Ansätze, welche die *zeitliche Perspektive und verschiedene Stadien von Konfliktprozessen* berücksichtigen. Zum einen wird zwischen einer Kurz- und einer Langzeitperspektive unterscheiden (z. B. Krüger, 1981; Rahim, 2001; Thomas, 1992a). In Bezug auf die Kurzzeitperspektive wird in der Regel vom situativen Konfliktmanagement gesprochen, während im Rahmen der Langzeitperspektive Massnahmen zur organisationalen Gestaltung diskutiert werden. Während kurzfristig also die unmittelbare Bewältigung eines akuten Konflikts im Vordergrund steht, geht es längerfristig um die Institutionalisierung von neuen Spielregeln, die aus vorhergegangenen Konfliktbewältigungsprozessen resultieren. Damit sind immer Veränderungen bzw. Entwicklungen in den Strukturen und Prozessen des sozialen Systems verbunden. Zum anderen wird – eher auf die Phasen von Konfliktprozessen bezogen – zwischen verschiedenen Formen zur *Prävention* unterschieden. In Anlehnung an Präventionsmodelle aus dem Gesundheits- und dem klinisch-therapeutischen Bereich kann unterschieden werden zwischen der primären Prävention zur Verhinderung der Entstehung von Konflikten, der sekundären Prävention, die auf Früherkennung möglicher Konflikte und auf die konstruktive Bewältigung von entstandenen Konflikten ausgerichtet ist, und der tertiären Prävention, in der es um die sog. Rückfallprophylaxe geht (Mayer, 2000). Glasl (1997) unterscheidet ähnlich zwischen präventiven und kurativen Interventionen.

Andere Konzepte unterscheiden dahingehend, *worauf sich Massnahmen und Interventionen beziehen*. Interventionen beziehen sich entweder auf die personelle/prozessuale Seite oder auf die strukturellen Bedingungen der Organisation (Berkel, 1984; Grunwald & Redel, 1989; Krüger, 1981; Oechsler, 1979; Rahim, 2001).

Schliesslich hat sich eine *Systemebenenbetrachtung* nicht nur im Hinblick auf Konfliktpotenziale, wie es in Abschnitt 4.5.2 dargestellt wurde, sondern auch auf den Umgang mit Konflikten etabliert. Diese Herangehensweise ist dadurch gekennzeichnet, dass nicht nur die Entstehung von Konflikten auf den verschiedenen Ebenen unterschiedlich zu verstehen ist, sondern auch der Umgang mit Konflikten.

Damit liegen unterschiedliche Konzepte vor, die sich vor allem durch ihre jeweiligen Perspektiven unterscheiden, sich jedoch auch gegenseitig durchdringen und überlagern. Im Einzelnen ist kritisch zu fragen, inwieweit sich in der ersten Gruppe die Aktivitäten derjenigen, die einen Konflikt bewältigen, wirklich so trennen lassen oder ob sie in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen. Insbesondere Interventionen durch Drittparteien, vor allem durch Mediatorinnen oder Mediatoren können nur gemeinsam mit den Beteiligten durchgeführt werden bzw. stellen lediglich eine Unterstützung der eigentlichen Konfliktbewältigung durch die unmittelbaren Konfliktparteien dar. Die Unterscheidung zwischen situativem Kon-

fliktmanagement und der längerfristigen Gestaltung struktureller Grundlagen ist auch eher als fließend anzusehen, als dass es eine scharfe Trennung dazwischen gäbe. Zudem ist diese Perspektive durch eine dialektisch-entwicklungsmässige oder strukturationstheoretische Perspektive zu ergänzen, die entstehende Konflikte immer auch als Resultate der gewordenen Strukturen und der gelebten Interaktionen versteht. Es kann angenommen werden, dass strukturelle Bedingungen immer auch aus Antizipation und Erfahrung resultieren und auch der Konfliktverhinderung dienen. Inwieweit die klinisch-therapeutische Begrifflichkeit der Prävention und die damit ausgelöste Assoziation eines Krankheitsmodells des Konflikts angemessen ist oder nicht, soll hier nicht in aller gebotenen Tiefe erörtert werden. Sie scheint jedoch angesichts einer sich verändernden Perspektive auf Konflikte nicht unbedingt sinnvoll, da Konflikte letztlich als Krankheit oder zumindest als deren Symptom qualifiziert werden und einer Pathologisierung von Konflikten schon aufgrund der Wortwahl Vorschub geleistet wird. Inwieweit zwischen den strukturorientierten und person- bzw. verhaltensorientierten Massnahmen trennscharf unterschieden werden kann, ist eine Frage, die sich nicht einfach beantworten lässt. Gerade wenn man Giddens' Modell der Dualität von Struktur heranzieht, scheint die Grenze zwischen Strukturintervention und Interaktionsintervention übergangslos. Schliesslich ist die gleiche Frage auch an die Unterscheidung zwischen den verschiedenen Ebenen gestellt. Wie schon im Abschnitt 4.5.2 im Rahmen der Diskussion von Konfliktpotenzialen auf verschiedenen Systemebenen erwähnt wurde, wird zwar allgemein von einer spezifischen Dynamik auf den einzelnen Ebenen ausgegangen, gleichzeitig aber auch von deren Verwobenheit ineinander.

Im Folgenden werden die wohl gängigsten Modelle des Umgangs mit Konflikten erörtert. Es handelt sich dabei einerseits um Modelle des situativen Konfliktmanagements und andererseits um das bereits bei den Konfliktpotenzialen diskutierte Systemebenenmodell mit den verschiedenen, spezifischen Bewältigungsmassnahmen auf den einzelnen Ebenen.

4.7.1 Situative Konfliktmanagementstile in einem zweidimensionalen Modell

In den dargestellten Modellen prozessualen Konfliktgeschehens (vgl. Abschnitt 4.6) spielt die Art und Weise der Interaktion zwischen den Konfliktparteien eine herausragende Rolle, insbesondere was die mentale Repräsentation der Gegenpartei in Bezug auf deren Interessen, Ziele und Werte sowie der permanente Einbezug dieser Aspekte in das eigene Handeln anbelangt. Insbesondere im Prozessmodell von Thomas (1992a) werden im Rahmen eines gemeinsamen Ergebnisraums verschiedene Stile und die damit verbundenen Möglichkeiten herausgearbeitet, einerseits den eigenen, andererseits aber auch den Interessen der Gegenpartei gerecht zu werden. Der mental repräsentierte gemeinsame Ergebnisraum ist so auch realer gemeinsamer Lebens- oder Kooperationsraum, in dem die Interessen, Ziele, Bedürfnisse etc. nicht nur einer Partei repräsentiert sind. Diese Orientierung spielt vor allem auch im Bereich arbeitsteiliger Kooperation eine zentrale Rolle, wo Konfliktbearbeitung zum Alltag gehört und die Zusammenarbeit nach Beendigung eines Konfliktes in der Regel weitergeht (Scholl, 2004). Gerade die Betrachtung dieses gemeinsamen Ergebnisraumes und die darin enthaltenen unterschiedlichen Verhaltensweisen bei der Konfliktbearbeitung fanden in den Organisationswissenschaften grosse Beachtung.

Eingeführt wurden diese zweidimensionalen Modelle von Blake und Mouton (1964). In Weiterentwicklung des *Managerial Grid* als Instrument zur Taxonomie von Führungsstilen mit den zwei Dimensionen der *Aufgaben-* und *Mitarbeiterorientierung* wurde das *Conflict Grid* als Typologie für unterschiedliche Verhaltensweisen bei Konflikten konzipiert (Blake & Mouton, 1970). Entsprechend den Dimensionen im Führungsstil-Modell wurden für das Konfliktverhalten an den Achsen zum einen die Orientierung am Ergebnis, zum andern die Orien-

tierung am Menschen abgetragen. In diesem Koordinatensystem lassen sich – je nach Ausprägung der beiden Orientierungen – schwerpunktmässig fünf "idealtypische" Konfliktmanagement-Stile verorten. Diese werden von den Autoren als Grundorientierungen oder Verhaltenspräferenzen in Konfliktsituationen verstanden. Sie sind jedoch Teil der in den Prozessmodellen dargestellten Interaktionsdynamik und variieren im Verhalten der einzelnen Person und über den Zeitverlauf, sind also weder person- noch situationsinvariant (Berkel, 1984), wie auch empirische Befunde belegen. In der zweidimensionalen Erfassung des Konfliktverhaltens wird auch ein Vorteil gegenüber eindimensionalen Typisierungen wie z. B. der von Deutsch (1976; Kooperation vs. Konkurrenz) gesehen, indem nicht nur die Kooperativität der anderen Partei in Betracht gezogen wird, sondern auch die Annahme über die Verfolgung deren eigener Interessen. Auf diese Weise sei dem Konfliktgeschehen in differenzierterer Weise gerecht zu werden, indem das Verhalten entlang von zwei voneinander unabhängigen Dimensionen kategorisiert werden kann (Thomas, 1992a; Rumble & Thomas, 1976; van de Vliert & Kabanoff, 1990).

Das Modell von Blake und Mouton (1970) hat zwischenzeitlich verschiedene Rekonzeptualisierungen erfahren.⁷ Hall (1969) benennt die Achsen in seiner Klassifikation die *Betonung der Beziehung* und die *Betonung persönlicher Ziele*. Berkel (1980), Rahim (1983b, 2001) und Thomas (1976, 1992a) tragen in den Dimensionen ab, inwieweit einerseits die *eigenen Interessen* und andererseits die *Interessen der anderen Partei* im Hinblick auf das eigene Konfliktverhalten berücksichtigt werden. Daneben werden die Konfliktmanagement-Strategien jeweils in anderer Form operationalisiert, was die Skalierung, die Itemanzahl und -gestaltung anbelangt (Berkel, 1987). Trotz dieser unterschiedlichen Konzeptualisierungen und Operationalisierungen liegen diesen Modellen prinzipiell die gleichen Verhaltensstrategien zugrunde (Werpers, 1999).

An dieser Stelle soll das Modell von Thomas (1992a, s. Abb. 16) näher erläutert werden, das oben als Prozessmodell diskutiert wurde. In der Horizontalen ist die Kooperativität einer Partei gegenüber der anderen Partei abgetragen, in der Vertikalen die Wahrung der eigenen Interessen. *Cooperativeness* bedeutet hier die Berücksichtigung und Unterstützung der Interessen der gegnerischen Partei; *assertiveness* wird als die Behauptung der eigenen Interessen verstanden. Herausgehoben wird die Unabhängigkeit der beiden Skalen (Greenberg & Baron, 1997; Thomas, 1992a, 1976), was bedeutet, dass z. B. kooperatives Verhalten nicht automatisch Preisgabe der eigenen Ziele heissen bzw. dass die beabsichtigte Durchsetzung eigener Interessen nicht gleich eine Kampfansage sein muss (Thomas, 1976, S. 901). Entsprechend der jeweiligen Ausprägung in den beiden Dimensionen ergeben sich idealtypische Stile des Konfliktverhaltens (vgl. auch Scholl, 2004), die entweder eher *distributiven* oder eher *integrativen* Charakter haben. Im Einzelnen lassen sich die Konfliktmanagement-Stil in diesem Modell folgendermassen charakterisieren.

⁷ Für eine Übersicht über verschiedene Modelle und deren Konzeptualisierungen siehe Thomas (1992a, S. 666 ff.).

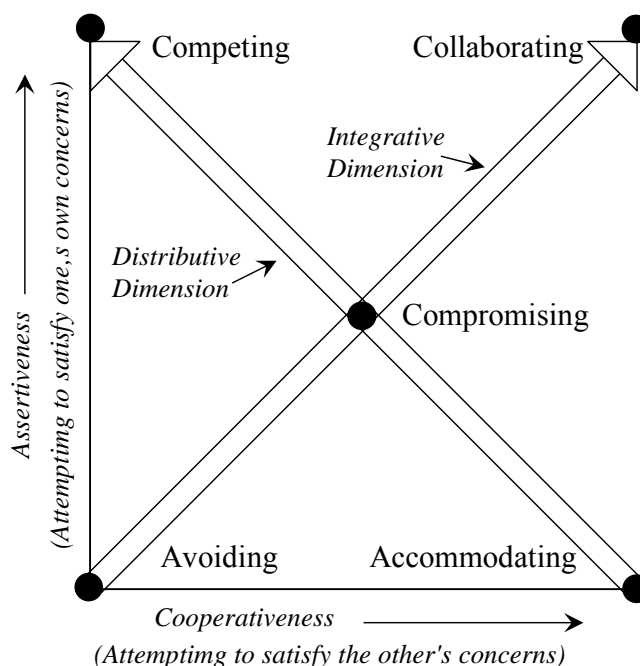


Abb. 16: Die fünf Konfliktmanagementstile (aus: Thomas, 1992a, S. 671)

Avoiding (Vermeidung) als Verhaltensstrategie bedeutet weder die Verfolgung der eigenen Interessen noch die der Gegenpartei. Verschiedentlich werden auch Begriffe wie Ignoranz, Vertagen, Rückzug, Anspruchsniveausenkung (Scholl, 2004), Apathie, Flucht, Isolation oder Schicksalsfügung (Blake, Shepard & Mouton, 1964) angeführt, um diese Strategie zu charakterisieren. Sie ist zunächst wenig aufwändig und kann bei unbedeutenden Konflikten ermöglichen, sich auf wichtigere Themen zu konzentrieren. Gleichwohl gilt sie als eher unproduktive Wahl. Dies vor allem deshalb, weil keine Klärung stattfindet und Konflikte eventuell nur aufgeschoben, verdrängt oder intrapsychisch verarbeitet werden, z. B. weil äussere Barrieren zur Transformation in Handeln zu hoch sind (vgl. Esser, 1975). Die "Flucht aus dem Felde" durch eine vermeidende Strategie bedeutet in jedem Fall, dem Konfliktpartner das Feldes zu überlassen mit der Möglichkeit, dass dieser darin dominiert (Werpers, 1999).

Accommodating (Nachgeben) kann man eigentlich nur einem vorhandenen oder antizipierten Druck der gegnerischen Partei bzw. deren Forderung oder Anspruch. Insofern wird hier das Feld dem Gegner bereits überlassen, indem man sich unterordnet, nachgibt oder das eigene Anspruchsniveau senkt (Scholl, 2004). Wird von Harmonisieren oder Glätten gesprochen, ist damit die mit Nachgeben assoziierte Stärkung oder Nichtgefährdung der Beziehung zum Konfliktpartner gemeint, indem auf der Sachebene heruntergespielt wird, um die Beziehung nicht aufs Spiel zusetzen. Als Gegenpol zum Machteinsatz ist mit dem Nachgeben Machtlosigkeit aufgrund fehlender Mittel verbunden, um die eigenen Interessen vertreten zu können. Nachgeben ist dann sinnvoll, wenn erkannt wird, dass man im Unrecht ist oder wenn die Streitfrage für die andere Partei entscheidend wichtiger ist. Andererseits besteht die Gefahr der Scheinharmonie, wenn Differenzen nicht ausgetragen werden (Berkel, 1987). Auch das Nachgeben aufgrund sozialen Drucks oder Selbstzensur kann dazu führen, dass wichtige und richtige Argumente als Grundlage für eine gemeinsame Entscheidung verloren gehen bzw. gar nicht erst artikuliert werden und Entscheidungen suboptimal ausfallen, wie Untersuchungen zum Gruppendenken zeigen (Janis, 1972).

Competing (Wettbewerb, Dominieren), also die Durchsetzung der eigenen Interessen kann nur machunterstützt gelingen, wenn das Feld nicht bereits geräumt ist. Als "win-lose"-Strategie (Blake et al., 1964) und als komplementärer Stil zum Nachgeben werden hier die ei-

genen Interessen auf Kosten der Interessen der Gegenpartei durchgesetzt (Thomas, 1976). Informations-, Referenz-, Legitimations-, Zwangs- oder Belohnungsmacht (French & Raven, 1959) als personal oder strukturell-positional vermittelte Machtbasen (Greenberg & Baron, 1997) müssen vorhanden und anerkannt sein, damit Durchsetzung als sinnvolle im Sinne einer überhaupt möglichen, machbaren Strategie in Betracht gezogen werden kann. Ob sie auch im Ergebnis sinnvoll ist, ist damit noch nicht entschieden. Dies kann der Fall sein, wenn nur eine einzige Lösung möglich ist, eine gemeinsame Einigung aufgrund tief sitzender unterschiedlicher Wertvorstellungen nicht gefunden werden kann oder wenn eine schnelle Entscheidung gefunden werden muss. Weniger sinnvoll ist die Durchsetzung, weil nicht unbedingt die Ursachen angegangen werden oder Rachegefühle bei der unterlegenen Partei entstehen können (Berkel, 1987). Wie beim Nachgeben werden auch mit dieser Strategie unter Umständen wichtige Aspekte einer gemeinsamen 'Wahrheit' ignoriert, bzw. gerät die Sache unter die Räder der Beziehung bzw. des Machtkampfes, in dem nicht unbedingt die Partei gewinnt, die auch Recht hat (Schwarz, 2001).

Mit der Strategie *Collaborating* (Zusammenarbeit) bzw. der Problemlöse-Strategie (Walton & McKersie, 1965) wird die Befriedigung der Interessen beider Konfliktparteien angestrebt. Diese integrative Form wird allgemein als produktivste Form der Konfliktlösung angesehen, als "win-win"-Strategie, in der die Chancen für beide Parteien gewinnen zu können, maximal sind (Tjosvold, 1991). Einer der entscheidenden Aspekte scheint dabei das Abrücken von positionalem Denken hin zu einer interessengeleiteten Annäherung an eine gemeinsam erarbeitete Lösung zu sein (Fisher, Ury & Patton, 1997). Dies setzt allerdings überhaupt erst die Einsicht in diese Möglichkeit voraus sowie eine hohe Bereitschaft, sich mit den Konfliktpartnern und der Beziehung zu ihnen auseinanderzusetzen. Denn neben den Interessen müssen in der Regel auch die jeweiligen (verzerrten) Wahrnehmungen, Interpretationen und Missverständnisse zum Gegenstand der Kommunikation gemacht und möglichst offen diskutiert werden. Das bedeutet eine kooperative Einstellung, hohe soziale und kommunikative Kompetenz sowie Phantasie und Sachkompetenz, um alternative Lösungen gemeinsam zu erarbeiten (Scholl, 2004). Dieses Vorgehen ist in der Regel sehr zeitaufwändig, denn im Prozess der Zusammenarbeit müssen die eigenen Interessen in der Regel mehrfach reflektiert und präzisiert werden, und das immer auch vor dem Hintergrund der Interessen und Ziele der Konfliktpartner. Berkel (1987) sieht die Schwierigkeit dieser Form der Konfliktlösung bei Konflikten, in denen unterschiedliche Wertsysteme aufeinander treffen, also dann, wenn es um tiefer liegende Inhalte als um reine Sachinteressen geht. Bei Thomas (1992a) wird gegenüber der Publikation von 1976 der Begriff der Synthese im Sinne Hegels verwendet. Konfliktlösung heisst dabei die Erarbeitung eines Konsenses wie es auch Schwarz (2001, s. Abschnitt 4.7.2) darlegt. Wesentliches Moment bei der Synthese bzw. beim Konsens ist die gegenseitige Anerkennung der Kontrahenten und die Einsicht, dass deren Vernichtung einem selbst schaden würde. Dies gerade weil der Kontrahent das andere Ende eines Widerspruchs repräsentiert, auf das man selbst angewiesen ist. Allerdings wird bei Schwarz (2001) der Konsens als Resultat eines vorangegangener Prozesses verstanden und nicht wie hier als eine generelle Orientierung.

Compromise (Kompromiss) ist entsprechend zwischen den bisher genannten Lösungsstrategien angesiedelt und wird allgemein als Teillösung verstanden, bei der jede Partei auf einen Teil der Interessen verzichten muss. Es gibt dann weder einen Gewinner noch einen Verlierer, wenn etwa zu gleichen Teilen Zugeständnisse gemacht werden. Zugeständnisse können jedoch immer auch als Verluste wahrgenommen werden. Den Kompromiss kennzeichnet – im Gegensatz zur Zusammenarbeit – daher prinzipiell das Denken in Gewinnkategorien mit dem Wunsch, durch Verhandeln und Feilschen mehr zu bekommen als die Gegenpartei. Trotzdem steht das gemeinsam erarbeitete Ergebnis mehr in Vordergrund als einseitige Lösungen (Berkel, 1987).

In der Zwischenzeit liegt es eine ganze Reihe von Ergebnissen empirischer Untersuchungen auf dem Hintergrund dieses Modells vor, die primär aus dem Kontext Organisation gewonnen wurden, was die Präferenz einzelner Stile, die Diskrepanz zwischen dem angestrebten und dem tatsächlichen Verhalten (bzw. den Rückgriff auf Verhaltensalternativen bei gescheiterten Versuchen) und zwischen Eigen- und Fremdeinschätzung sowie die Zusammenhänge mit verschiedenen Variablen wie Erfolg oder Zufriedenheit anbelangt.

In Bezug auf die Präferenz einzelner Lösungsstrategien zeigen einige Untersuchungen ein relativ eindeutiges Bild. So ergaben die Führungskräftebefragungen von Renwick (1975), Thomas und Pondy (1977), Berkel (1980), Al-Sedairy (1994) und Regnet (2001), dass integrative Konfliktlösungen (cooperation und compromise) am meisten angestrebt und praktiziert werden, während Machteinsatz, Anpassung und Vermeidung wenig zur Anwendung kommen. Die Präferenz von konsens- und kooperationsorientierten Konfliktmanagementstilen ist indes nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der demokratischen Grundwerte unserer Gesellschaft zu verstehen. Auf diesen *normativen Aspekt* hat Berkel (1987) dezidiert hingewiesen.

Dass zwischen dem angestrebten und dem tatsächlichen Verhalten Diskrepanzen bestehen können, dafür gibt es ebenfalls wissenschaftliche Belege. Die Untersuchungen von Phillips und Cheston (1979) und von Regnet (2001) zeigen, dass in realen Konfliktsituationen immer auch andere Strategien zur Anwendung kommen, als diejenigen, die man sich vorgenommen hat. Lawrence und Lorsch (1967) thematisieren diese "fall-back"-Stile im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg und stellen fest, dass sich erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen darin unterscheiden, dass sie im Konfliktprozess von der Problemlösestrategie eher zur Durchsetzungsstrategie wechseln als zum Nachgeben. Der Rückgriff auf die Durchsetzungsstrategie, also auf Machteinsatz, scheint diesen Ergebnissen zufolge ein wichtiger Indikator für den Erfolg in einer speziellen Konfliktsituation wie auch für den Erfolg auf übergeordneter Ebene. Darüber hinaus sei noch auf Befunde hingewiesen, die die Diskrepanz zwischen der Einschätzung des eigenen Konfliktverhaltens und der Einschätzung des Verhaltens der Gegenpartei zum Gegenstand haben. Sowohl die Studie von Thomas und Pondy (1977) als auch die von Werpers (1999) zeigen, dass das eigene Konfliktverhalten als deutlich kooperativer eingeschätzt wird als das der gegnerischen Partei.

Zum Zusammenhang von Konfliktstilen und verschiedener Variablen im Kontext organisationaler Kooperation wie Persönlichkeitsdispositionen, Geschlecht, Machtposition und Organisationskultur auf der Seite der unabhängigen Variablen sowie Ergebnisse auf individueller, Gruppen- und organisationaler Ebene, Zufriedenheit, Commitment auf der Seite der abhängigen Variablen gibt es ebenfalls zahlreiche Untersuchungen. Darauf soll hier jedoch nicht eingegangen werden, weil die Befundlage in den einzelnen Bereichen jeweils relativ komplex sowie teilweise inkonsistent ist und eine angemessene Diskussion für die vorliegende Arbeit zu weit führen würde (für einen Überblick s. Rahim, 2001).

Insgesamt zeigen die empirischen Ergebnisse, dass den kooperativen Konfliktlösungsstrategien zwar eine bevorzugte Stellung zukommt, dass andererseits jedoch das tatsächliche Verhalten weitgehend situativ bestimmt ist. Verschiedene Autoren wie Blake und Mouton (1964), Berkel (1987), Thomas (1992b) und Rahim (2001) betonen im Rahmen des *Kontingenzansatzes*, dass jede Konfliktmanagementstrategie einerseits Vor- und Nachteile und andererseits eine situative Komponente hat. Effektives Konfliktmanagement setzt also eine Passung von Situation und Strategie voraus (Rahim, 2001). Von Berkel (1987), Thomas (1992a, S. 689) und Rahim (2001, S. 82) liegen Ergebnisse aus Befragungen vor, welche Stile in welchen Situationen als adäquat eingeschätzt werden. So beschäftigen sich auch neuere Studien zunehmend mit den Fragen nach der Passung von Situation und Konfliktmanagementstrategie (z. B. Jehn, 1995).

In Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit ist insbesondere festzuhalten, dass in interorganisationalen Formen der Kooperation und in Netzwerken konsens- und verhandlungsorientierte Strategien zur Bearbeitung von Konflikten zwischen prinzipiell gleichrangigen Kooperationspartnern in einem Netzwerkverbund als Strategien der Wahl angesehen werden. Darauf verweisen viele Vergleiche von Netzwerken hin zu marktlichen und hierarchischen Transaktions- und Kooperationsformen (vgl. Tab. 2). Die Koordination und Kooperation im Rahmen von Netzwerken orientiert sich – zumindest auf konzeptioneller Ebene – eher am Diskurs zwischen interdependenten, formal gleichgestellten Partnerfirmen. Konfliktmanagement oder -regulierung geschieht über den Weg der Aushandlung und weniger über den Rechts- oder Machtweg. Dass dabei der Netzwerkaltag und die darin zu treffenden Entscheidungen auch situationsspezifische Konfliktbearbeitungsmassnahmen analog des Kontingenzansatzes einfordern und auch dort Macht eingesetzt wird, scheint ausser Frage. Zum momentanen Zeitpunkt liegen nur vereinzelte Ergebnisse darüber vor. Die empirischen Studien von Hardy und Nelson (1998) und Callister und Wall (2001) weisen teilweise in diese Richtung. Kooperative Konfliktlösungen scheinen Synergien freisetzen und Innovation erzeugen zu können, wo gleich mächtige Partner kooperieren (Hardy & Nelson, 1998). Allerdings kann die gleiche Wirkung auch durch Oppositionsstrategie erreicht werden, wenn es der opponierenden Partei gelingt, Macht zu mobilisieren. Wo genügend Macht vorhanden ist, scheinen dagegen kooperative Konfliktlösungen in geringerem Mass angewendet zu werden, um eigene Interessen und Ziele durchzusetzen, wie die Studie von Callister und Wall (2001) zeigt. Insofern sind die theoretischen Postulate in Bezug auf Kooperation, Konflikt und Macht kritisch einzuschätzen und bedürfen der näheren, kontext- und situationsspezifischen empirischen Untersuchung.

4.7.2 Situative Konfliktmanagementstile im Rahmen eines Entwicklungsmodells

Ein dem soeben beschriebenen Modell in begrifflicher Hinsicht ähnliches Konzept stellt Schwarz (2001) vor. Dies rückt jedoch den historischen Aspekt von Konfliktlösungsprozessen in den Vordergrund. Die Grundmuster der Konfliktlösung finden sich nach dem Autor sowohl (1) in der Entwicklung des Individuums, (2) in der menschheitsgeschichtlichen Entwicklung und (3) im Verlauf eines einzelnen Konflikts. Insofern wird Konfliktlösung auch als Lernentwicklung verstanden. Die einzelnen Grundmuster sind *Flucht*, *Kampf (Vernichtung und Unterordnung)*, *Delegation*, *Kompromiss* und *Konsens*, wobei in diesen Mustern auch eine Höherentwicklung enthalten ist und der Konsens als das momentan am höchsten entwickelte Muster zwischenmenschlicher Konfliktlösung gilt (s. Abb. 17). Konfliktlösung bedeutet im Ansatz von Schwarz, "dass die Gegner einen Modus gefunden haben, in dem der Gegensatz soweit verschwunden ist, so dass die Handlungsfähigkeit von beiden (oder im Extremfall nur von einem) nicht weiter beeinträchtigt wird" (S. 263). Die Hauptunterschiede zu den vorgängig beschriebenen zweidimensionalen Modellen liegen zum einen im Prozesscharakter dieses Modells. Während in den zweidimensionalen Modellen ein gemeinsamer Lösungsraum aufgespannt wird, wird beim Modell von Schwarz (2001) ein Lösungs- bzw. Entwicklungsprozess durchschritten. Zum andern beinhaltet dieses Modell den Weg der Konfliktdelegation an Dritte, der in den anderen Modellen nicht vorkommt.

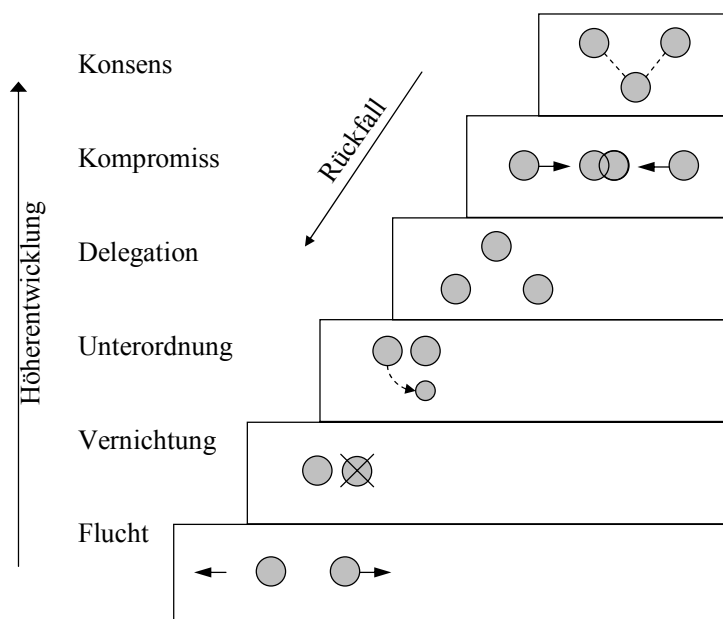


Abb. 17: Grundmuster der Konfliktlösung nach Schwarz (2001, S. 264)

Der Entwicklungsprozess vollzieht sich dergestalt über die verschiedenen Stufen, dass sich Konfliktverhalten zunächst als Fluchtverhalten zeigt. Wenn eine Konfliktlösung auf diese Weise nicht möglich ist, wird die nächst höhere Stufe, die Vernichtung des Gegners betreten. Kann ein Konflikt auch nicht auf diese Weise gelöst werden, wird wieder auf die nächste Stufe gegangen usw. Wenn hier von Gegner die Rede ist, sind damit nicht unbedingt andere Menschen gemeint, sondern es kann sich auch um "abstrakte Gegensätze" (Schwarz, 2001, S. 265) handeln wie Meinungen, Interessen, Standpunkte oder Ziele.

Über die einzelnen Stufen hinweg ist eine Lernentwicklung erkennbar, die sich von eher ursprünglich-instinkthaften Verhaltensmustern hin zu hoch entwickelten Formen selbst bestimmter Konfliktlösungen wie Kompromiss oder Konsens erstreckt. Übergänge auf höhere Stufen vollziehen sich nach diesem Modell immer dann, wenn auf der jeweiligen Stufe, auf der ein Konflikt gelöst werden soll, eine Lösung nicht möglich ist, die Nachteile dieses Lösungsversuchs die Vorteile überwiegen oder wenn die Einsicht in die Notwendigkeit entsteht, dass eine Lösung auf einer übergeordneten Ebene sinnvoll ist. Die jeweiligen Vor- und Nachteile entsprechen denjenigen der Konfliktmanagementstrategien im zweidimensionalen Modell.

Während die Konfliktlösungen bis einschliesslich Kompromiss prinzipiell mit der inneren Einstellung angegangen werden, den Gegner zu vernichten bzw. das eigene Interesse möglichst vollständig durchzusetzen, vollzieht sich im Konsens ein qualitativer Schritt hin zur Anerkennung des Gegners bzw. eines entgegen gesetzten Standpunktes. Die Konfliktparteien müssen dabei erkennen, dass es sich um eine sog. aporetische Situation handelt. Bei einer Aporie liegen (1) zwei sich widersprechende Aussagen bzw. Interessen vor, die (2) beide wahr bzw. berechtigt sind und die (3) voneinander abhängen. Liegt eine Aporie vor, dann versagen alle bisherigen Lösungsversuche. Es kann ein dialektischer Prozess im Hegelschen Sinne beginnen, der nunmehr eine Verflüssigung und Neuformulierung des Gegensatzes damit die Entwicklung einer Synthese ermöglicht. In diesem Übergang ist wichtig, dass die Konfliktparteien den aporetischen Charakter erkennen und – damit verbunden – den Gegner *anerkennen* als Vertreter einer Position, die der eigenen zwar widerspricht, aber soviel "Wahrheit" enthält bzw. Existenzberechtigung hat, dass deren Vernichtung auch eigenen Schaden nach

sich ziehen würde. Deshalb heisst die adäquate Lösung *Konsens*, in dessen Entstehungsprozess die gegensätzlichen Positionen im eigenen Denken Raum bekommen. Schwarz spricht in diesem Zusammenhang davon, dass sich der Gegner in die eigenen Reihen eingeschlichen hat. Gegensätze werden auf diesem Weg in das eigene Denken integriert und erhalten Anerkennung. In der Synthese bleibt der Widerspruch unter Umständen zwar erhalten. Die Konfliktparteien verlieren jedoch nicht ihren Anspruch auf Existenzberechtigung, vielmehr gewinnen sie jeweils durch die Anerkennung und Aneignung der gegensätzlichen Position Erkenntnisse und Handlungsmöglichkeiten dazu.

Mit diesen Grundmustern der Konfliktlösung legt Schwarz (2001) ein erfahrungsfundiertes Modell vor, in dem der Widerspruch das zentrale Prinzip darstellt, entlang dessen Entwicklung notwendig und möglich wird. Der Widerspruch, der nicht zur Auflösung gebracht werden kann, bedarf nach Schwarz der Pflege. Dies betont auch Baecker (1999), der den Begriff der Organisationskultur genau in diesem Spannungsfeld ansiedelt. Organisationskultur nimmt demnach Widersprüche auf und bewältigt auf diese Weise die Notwendigkeit der permanenten organisationalen Weiterentwicklung. Dabei entwickelt jede Organisation ihre eigene Kultur, d. h. eine einzigartige Weise, Widersprüche auszugestalten, womit auch Imitierbarkeit erschwert wird. Denn allgemeine Lösung für Widersprüche gibt es nicht, wie betont wird, weil sie dann keine mehr seien. Es gibt höchstens "lokale Formen der Entschärfung, Ausnutzung und Regenerierung", also uneindeutige Formen des Widerspruchsmanagements (Baecker, 1999, S. 112). Die Kultur als "Waffenstillstand zwischen Unvereinbarem, und zwar ein Waffenstillstand, der die Dinge in der Schwebe, im Uneindeutigen, im nur vorläufig Entscheidbaren lässt – und ihnen dort alle erforderliche Pflege zukommen lässt" (S. 102), biete gegenüber der Überbetonung des Rationalitätsprinzips genau wegen dieser Ambivalenz einen Vorteil.

Die empirische Überprüfung dieses Modells steht noch aus. Von Czichos (1982) liegen jedoch Daten aus einer Untersuchung zum Führungsverhalten von Vorgesetzten eines industriellen Grossbetriebes vor. Deren Konfliktmanagementstile wurden den Stilen dieses Modells zugeordnet. Dabei wurden die einzelnen Strategien jedoch nicht in der dem Modell inhärenten Prozesshaftigkeit interpretiert, sondern in Anlehnung an das Grid-Modell von Blake und Mouton (1964) in eine Gitterstruktur gebracht. Wesentliches Ergebnis in dieser Untersuchung ist eine Verteilung der Strategien der Führungskräfte, in der der Kampf als dominierende Lösungsform gewählt wurde. Konsens, Kompromiss und passive Unterwerfung lagen jeweils deutlich darunter. Flucht wurde praktisch nicht gewählt. Erklärt wurde die bevorzugte Wahl der Kampfstrategie aus der Situation der Untersuchung heraus, in der Führungskräfte in der gemeinsamen Diskussionssituation ihren Autoritätscharakter eventuell überbetonten.

Über diese empirischen Ergebnisse hinaus liegen zum jetzigen Zeitpunkt vor allem Erfahrungswerte aus Managementseminaren vor. Die weitere Nutzung und empirische Untersuchung dieses Modells könnte vertiefte Einsichten in die Entwicklungsprozesse bei der Konfliktbewältigung, sowohl auf der individuellen als auch auf der sozialen Ebene ermöglichen. Der Erkenntniswert wie auch die Praktikabilität des Modells werden – wie anhand eigener Erfahrungen des Autors aus der Teilnahme an den entsprechenden Seminaren bestätigt werden kann – in der Regel als sehr hoch eingeschätzt.

4.7.3 Massnahmen des Konfliktmanagements

Entsprechend dem Systemebenenkonzept in Bezug auf Konfliktpotenziale sollen hier die schwerpunktmässigen Formen des Konfliktmanagements wiederum auf den einzelnen Systemebenen erläutert werden. Dabei wird der gleichen Logik gefolgt und angenommen, dass auf der Systemebene der interorganisationalen Kooperation alle anderen Formen des Um-

gangs mit Konflikten relevant sind, wie sie sich auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Intergruppe bzw. Organisation finden lassen. Auch hier kann weitgehend auf die Arbeit von Rahim (2001) zurückgegriffen werden, der die wichtigsten Konzepte zusammengestellt hat und zwischen prozessualen und strukturellen Massnahmen unterscheidet.

Auf der *individuellen Ebene* steht für den Umgang mit Rollenkonflikten als *prozessuale Massnahme* die Rollenanalyse im Vordergrund (Rahim, 2001). Es geht bei der Rollenanalyse vor allem um die Klärung von eigenen und fremden Erwartungen an die Rolle und um die Festlegung eines Rollenprofils. Damit soll eine bessere Übereinstimmung zwischen der Rolle und den Tätigkeiten erreicht und Rolleninterdependenzen systematischer angegangen werden. Rollendilemmata (Neuberger, 2002) sollen nicht prinzipiell vermieden, sondern der Umgang damit als permanente Führungsaufgabe anerkannt werden. In *struktureller Hinsicht* geht es um die Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. Massnahmen dazu stammen gerade auch von arbeits- und organisationspsychologischer Seite. Insbesondere mit dem Job Design (Hackman & Oldham, 1976), welches im Wesentlichen auf den Konzepten des Job-enrichment und Job-enlargement (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), der Aufgabenorientierung (Emery, 1959), der vollständigen Tätigkeit (Hacker, 1998) und dem Konzept der humanen Arbeitstätigkeiten (Ulich, 2001) beruht, wird versucht, wichtige Aspekte menschlicher Arbeit zu verbessern: die Arbeitszufriedenheit und -motivation, die Identifikation mit der Aufgabe sowie die Leistung. Belastung und Beanspruchung sollen dagegen reduziert werden. Die Arbeitspsychologie hat dafür eine Reihe von Analyseinstrumenten und Konzepten für die individuelle und kollektive Gestaltung von Arbeitstätigkeiten erarbeitet (vgl. Ulich, 2001; Schuller, 2004). Diese werden als solche zwar nicht unter dem Titel des Umgangs mit Konflikten behandelt, lassen sich aber genauso gut als Instrumente des Konfliktmanagements verstehen.

Auf der *Gruppenebene* hebt Rahim (2001) in *prozessualer Hinsicht* vor allem teambildende Massnahmen zur Sensibilisierung für Gruppenstrukturen und -prozessen und für den Umgang mit Konflikten in Arbeitsteams heraus. Beispiele dafür sind gruppendynamische Seminare oder Schulungen in Verhandlungstechnik und Mediation. In *struktureller Hinsicht* beziehen sich nach Rahim Massnahmen der Konfliktbewältigung auf die Gruppenzusammensetzung, die Gruppengrösse, die Aufgabenstruktur, das Belohnungssystem und auf das System von Regeln und Vereinbarungen in der Gruppe. Arbeitspsychologische Konzepte legen den Akzent im Hinblick auf das Gelingen von Gruppenarbeit vor allem auf Aspekte der Selbstregulation innerhalb der Gruppen und auf Teilautonomie innerhalb der Organisation (vgl. Ulich, 2001). Auch Grunwald und Redel (1989) verweisen diesbezüglich auf Partizipationsstrukturen.

Auf der *Ebene der Organisation* bzw. auf der *Intergruppenebene* nimmt als *prozessuale Massnahme* das "Interface-Conflict-Solving-Model" nach Blake und Mouton (1984) eine herausragende Stellung ein. Es gilt nach den Autoren als ein gegenüber anderen Verfahren effektives Konzept für den Umgang mit Intergruppenkonflikten, weil die Gruppen in einen gemeinsamen Problemlösungsprozess eintreten, in dem gerade auch tiefer liegende Dynamiken sicht- und diskutierbar werden und eine insgesamt pragmatische, handlungsorientierte Vorgehensweise verfolgt wird. Weitere Möglichkeiten nennt Thomas (1979) mit der "intergroup confrontation" und den "dialectical debates". Diese Massnahmen dienen der gegenseitigen Verständigung und des gegenseitigen Verständnisses. Konflikte sollen gemeinsam diskutiert und bearbeitet werden. Zur *strukturellen Konfliktbewältigung* gehört grundsätzlich die Organisationsstruktur, die immer auch als institutionelle Form der Konfliktregelung angesehen wird (vgl. Oechsler, 1967). Insbesondere nimmt das klassische, auf Überlappung ausgerichtete "Linking-Pin-Modell" der Organisation von Likert (1972) eine dominante Rolle ein, wenn es darum geht, Konfliktpotenziale aufgrund von unternehmensinternen Kooperations- und Kommunikationsbarrieren zu reduzieren. Auch Cohen, Fink, Gadon und Willits (1996) schla-

gen überlappende oder mehrfache Gruppenmitgliedschaft, Verbindungsleute zwischen Gruppen, gemeinsame Projektgruppen, gemeinsame Gruppensitzungen, Aufgabentausch zwischen den Gruppen und räumliche Nähe der Gruppen vor. Ähnlich argumentiert Wunderer (2001) für teamorientierte, kooperationsfördernde Organisationsformen wie Projektgruppen und Task-Forces, Qualitätszirkel sowie teilautonome und selbstregulierende Arbeitsgruppen. Grunwald und Redel (1989) schlagen ebenfalls strukturelle Massnahmen vor wie die Implementierung von Delegation, Matrixstrukturen, den Einsatz von Kollegien und Projektgruppen, Beschwerdesystemen, organisationaler Zielsysteme sowie Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen zu Entscheidungs- und Problemlösetechniken.

Entsprechend den Ausführungen zu den Konfliktpotenzialen auf den unterschiedlichen Systemebenen sind für *Netzwerke* alle Formen des Umgangs mit der Konflikthematik der anderen Systemebenen relevant. So kann auch die Ausformulierung von Rollen in Netzwerken als ein wesentlicher Faktor zum Gelingen der Kooperation beizutragen. Es ist zu erwarten, dass, dass es nicht mehr vorwiegend um die Passung von Person und zugewiesener Arbeitstätigkeit in einem hierarchischen System geht, worauf der Fokus im Rahmen organisationaler Rollenkonflikte lag. Abzusehen ist eher, dass Rollen in Netzwerken, zumal wenn sie eher einem heterarchischen Prinzip entsprechen, andere Betonungen erfahren als im Rahmen von hierarchisch geführten Organisationen. Daher werden auch andersartige Konflikte auftauchen, für die auch neue Formen des Konfliktmanagements gefunden werden müssen. Beispielhaft sei hier die Rolle der boundary-spanners erwähnt, die als Bindeglied im Zwischenbereich zwischen partizipierenden Firmen fungieren (vgl. die Studie von Gong et al., 2001 sowie die Ausführungen von Göransson, 1998 in Abschnitt 4.5.2.4). Die Rollenerwartungen von boundary-spanners verändern sich situationsbezogen, indem die Partner z. B. im einen Auftrag Kooperationspartner, in Bezug auf den anderen Auftrag dagegen Vertreter marktlicher Konkurrenten sind. Rollenanalysen, gemeinsame Rollendefinitionen sowie strukturelle Massnahmen wie die Schaffung entsprechender Arbeitsumfelder können wichtige Wege sein, mit Rollenkonflikten in Netzwerken umzugehen, sie zu reduzieren oder auch zu nutzen.

Auch auf der Gruppenebene können prozessuale und strukturelle Konzepte beitragen, mit Konflikten umzugehen. Gerade wenn sich in Netzwerken Gruppen aus Akteuren unterschiedlicher Unternehmen zusammensetzen, erlangen Prozesse gemeinsamen Aushandelns der kooperativen Tätigkeiten grosse Bedeutung. Damit nehmen die strukturellen Voraussetzungen eine wichtige Rolle ein, wenn es darum geht, die Kooperation zu gestalten und damit verbundene Konflikte zu bearbeiten. Die trifft sowohl für die Kooperation innerhalb als auch zwischen verschiedenen Gruppen und Organisationen zu. Es bedarf deshalb auf der Ebene der interorganisationalen Kooperation sowohl prozessualer als auch struktureller Formen des Umgangs mit Konflikten in der Zusammenarbeit innerhalb von Gruppen sowie zwischen verschiedenen Gruppen und Organisationen. Beispielsweise wird als *prozessuales Element* das "Interface-Conflict-Solving-Model" nach Blake und Mouton (1984) auch bei Zuliefersystemen angeführt (Pampel, 1993). Weiter gehören zu den wichtigsten prozessualen Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung in der interorganisationalen Kooperation die Verfahren der Mediation. Mediation ist ein Verfahren, das derzeit in Organisationen zunehmend eingesetzt wird. Gerade in interorganisationalen Formen der Kooperation können ihre Stärken genutzt werden, weil diese viel mehr darauf angewiesen sind, in Konfliktfällen die Interessen der Partner einzubeziehen und Ergebnisse partizipativ zu erarbeiten. Wie der Vergleich zwischen traditionellen Organisationen und Netzwerken zeigt und auch an verschiedenen anderen Stellen zur Sprache kam, lassen sich vor allem in machtsymmetrischen, lateralen Kooperationsbeziehungen Konflikte nicht mehr über den Weg von Weisung und Macht, sondern über den Weg der gemeinsamen Aushandlung lösen. Die Bearbeitung von Konflikten orientiert sich dabei sowohl im Hinblick auf den Prozess als auch auf das Ziel an integrativen "win-win"-Lösungen. Mediationsverfahren unterstützen Konfliktbearbeitungsprozesse genau darin. Zu den promi-

nentesten Verfahren gehören das Harvard-Konzept von Fisher, Ury und Patton (2002) sowie das "Dispute Systems Design" von Brett, Goldberg und Ury (1990; Constantino, 1996), welches dezidiert auch für interorganisationale Konfliktbearbeitung entworfen wurde. Mediation zielt vor allem auch auf die Wiederherstellung von in Konfliktprozessen abhanden gekommenes Vertrauen ab (Glasl, 1997; Kals & Weber, 2001), also auf eine zentrale Kategorie im Kontext interorganisationaler Kooperation. So gesehen ist es auch ein Vermittlungsverfahren zwischen den hier ins Zentrum gerückten Kategorien Kooperation, Konflikt und Vertrauen. Auf *struktureller Ebene* werden daneben zunehmend Möglichkeiten genutzt, einerseits Konfliktmanagement als solches zu institutionalisieren, indem z. B. Konfliktbeauftragte eingesetzt oder Beschwerdesysteme implementiert werden, interorganisationale Kooperations- und Kommunikationsforen wie z. B. Lieferantentage stattfinden oder Kooperationsteams gebildet werden (Pampel, 1993). Ähnliches findet sich bei Wehner, Clases & Endres (1996). Dort werden mit zwischenbetrieblichen Hospitationen, Grenzgängertum und zwischenbetrieblichen Werkstattkreisen verschiedene Gestaltungsfelder strukturell in die Kooperation integriert, um im Rahmen von Kooperationsprozessen störfallorientiert und antizipativ gemeinsame Bearbeitungsmöglichkeiten bereit zu stellen. Dabei handelt es sich auch um Foren der Konflikantzipation und Konfliktbearbeitung.

Zusammenfassend zu den Formen des Konfliktmanagements ist festzuhalten, dass eine Reihe von Modellen und konkreten Massnahmen vorliegen, die sowohl theoretisch wertvoll als auch praktikabel sind. Die Konfliktmanagementstile fokussieren dabei eher auf den situativen Umgang mit auftretenden Konflikten, die Massnahmen des Konfliktmanagements sind dagegen deutlich mehr auf die Erzeugung struktureller Veränderungen ausgerichtet und können damit nicht nur als Konfliktinterventionen verstanden werden, sondern auch als Instrumente für Entwicklungs- und Innovationsvorhaben. Sie im arbeitspsychologischen Ansatz zu verorten und in den Kontext der Netzwerkforschung zu setzen, kann als daher als lohnend erachtet werden.

4.8 Fazit aus den Ausführungen zu Theorie, Modellen und Konzepten der Konfliktliteratur

Die psychologischen Konflikttheorien, wie sie eingangs dieses Kapitels dargestellt wurden, fokussieren auf unterschiedliche Ebenen sozialen Zusammenlebens und -arbeitens. Im Hinblick auf letztere unterscheiden sie sich jedoch in ihrem Einfluss auf die wissenschaftliche Konfliktforschung im Kontext organisationaler Zusammenarbeit. So haben der Ansatz von Lewin und die sozialpsychologischen Ansätze bei der Untersuchung von Konflikten in Organisationen vor allem paradigmatischen Charakter, der allerdings in seinem heuristischen Wert nicht zu unterschätzen ist. Demgegenüber sind die organisationspsychologischen Ansätze von Berkel und Rahim naturgemäss näher am Gegenstand betrieblicher Zusammenarbeit. Rahims Ansatz ist gegenüber dem von Berkel weit pragmatischer, was nicht zuletzt durch speziell dafür entwickelte Diagnoseinstrumente dokumentiert wird. Diese beiden Ansätze können daher ein wichtiger Fundus für einen arbeitspsychologischen Ansatz sein.

In begrifflicher Hinsicht kann eine vermehrte Tendenz in Richtung einer weithin akzeptierten Konfliktkonzeption gegenüber einer allzu individualistischen Vorgehensweise im Konfliktverständnis nur begrüsst werden. Es kann als sinnvoller erachtet werden, von einer breit getragenen Konzeption forschungsspezifische Arbeitsdefinitionen abzuleiten, als dass für jede Untersuchung eine eigene Begriffsbestimmung vorgenommen wird und auf diese Weise immer neue Definitionen eingebracht werden, die in keinem gemeinsamen Diskussionszusammenhang stehen.

Die Modelle zur Darstellung organisationalen Konfliktpotenzials sind in den jeweiligen Konzeptionen äusserst wertvolle Hilfen beim Vorhaben, ein übergreifendes theoretisches Rahmenkonzept zu entwickeln. Gerade Rüttingers kompromisslose Verschränkung von unternehmerischem Handeln und entsprechenden Konflikttypen, also von Kooperation und Konflikt, bietet hervorragende Anschlussmöglichkeiten an das tätigkeitstheoretisch begründete Kooperationsmodell. Glasls Modell der Organisation als Konfliktpotenzial verdeutlicht in gleicher Weise die unmittelbare Verknüpfung von organisationaler Kooperation/Koordination mit dem darin liegenden Potenzial an Konflikten. Hier haben wir es mit Feldern organisationalen Handelns zu tun, in denen sich die beteiligten Akteure abstimmen müssen, um individuellen und unternehmerischen Erfolg zu erzielen. Hier zeigt sich die "Einheit der Unterschiede" (Tlofac & Tlusty, 1965) deutlich. Gemeinsam ist diesen Modellen allerdings auch die fehlende empirische Grundlage. In der Regel werden sie als theoretische Modelle angeführt, und im Weiteren nicht mit Daten versorgt. Der vorliegende Ansatz versucht, hier einen Schritt weiter zu gehen.

Mit der Systemebenenbetrachtung liegt ein spezielles Konzept für die theoretische Ausdifferenzierung und die empirische Analyse verschiedener sozialer Einheiten vor. Es wird angenommen, dass Konflikte auf jeder Ebene eine eigene Dynamik haben und einen speziellen Zugang erfordern. Die einzelnen Systemebenen sind bis zum jetzigen Zeitpunkt vorwiegend auf den Kontext Organisation ausgerichtet, auch wenn teilweise bis zur Gesellschaftsebene gegangen wird. Die interorganisationale Ebene wird von einzelnen Autoren angeführt, meist bezieht sich die Diskussion jedoch auf die organisationalen Ebenen. Entsprechend sind die theoretischen Konzepte, aber auch die empirische Datenbasis für die intraorganisationalen Systemebenen, also Person, Gruppe und Intergruppe bzw. Organisation, differenziert gearbeitet. Es kann angenommen werden, dass sich die jeweils damit verbundenen Konfliktpotenziale auch in interorganisationalen Formen der Kooperation und in Netzwerken vorhanden sind und dass dieser Kontext eine neue Dynamik hervorbringt.

Die Prozessmodelle fokussieren auf Konfliktprozesse, was den Eindruck erweckt, dass diese aus den kooperativen Prozessen quasi "herausgegriffen" und isoliert untersucht wird. Welche kooperativen Prozesse zur Konfliktbearbeitung und -bewältigung ablaufen, wird kaum ersichtlich. In der Regel gehen die Prozessmodelle von dyadischen Konfliktsituationen und einem wechselseitigen Agieren und Reagieren aus. Auf welchem gemeinsamen Hintergrund dieser Prozess ausgetragen wird, wird zugunsten der ins Auge springenden Differenzen zumeist vernachlässigt. Zu allen Prozessmodellen fehlen bislang empirische Daten. Diese Modelle sind plausibel, laufen aber die Gefahr der Ikonisierung und Immunisierung gegenüber Entwicklung, weil sie in vielen wissenschaftlichen und populär-wissenschaftlichen Werken als Grafik in unveränderter Form erscheinen. Die Identifizierung von Glasl mit seinem Eskalationsmodell, wie sie nach eigenen Aussagen stattfindet, und eine damit verbundene Verfestigung des Modells können einer wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung eigentlich nur im Wege stehen. Dennoch können diese Modelle Anknüpfungspunkte bieten, die in ein Rahmenmodell, wie es hier entwickelt werden soll, integriert werden können.

Mittlerweile liegen verschiedenste Formen des Konfliktmanagements vor, die jeweils ihre eigene Zugangsweise haben. Je nach dem sind es die verschiedenen Akteure, welche die Intervention durchführen, die zeitliche Perspektive, die Art der Massnahmen oder die verschiedenen Systemebenen, die als massgebliche Klassifizierungselemente dienen. Mit den situativen Konfliktmanagementstilen liegen Modelle des kurzzeitigen Umgangs mit Konflikten vor, die mit zunehmender Ausdifferenzierung auf den Kontingenzansatz verweisen, wonach jede Situation ihren eigenen Konfliktmanagementstil erfordert. Implizit bleibt dabei zumeist, welche kooperativen Prozesse und welcher kooperative Aufwand mit den einzelnen Stilen verbunden sind. Gerade die zweidimensionalen Modelle haben mittlerweile auch eine beachtliche empi-

rische Datenbasis, auch wenn für den Kontext Netzwerk bislang keine Ergebnisse vorliegen. Gegenüber den zweidimensionalen Ansätzen hebt der Entwicklungsansatz von Schwarz auf unterschiedliche Stadien der Lösungsfindung ab. Die Notwendigkeit, im Rahmen eines Konfliktlösungsprozesses eine Entwicklung zu durchlaufen und bei der Erarbeitung einer Lösung auch zu reifen, steht dabei in grossem Gegensatz zu den Überlegungen bei den zweidimensionalen Modellen, die auch suggerieren, man könne sich den Konfliktstil quasi aussuchen. Bei beiden Modellen handelt es sich um fundamentale Formen des Umgangs mit Konflikten, weshalb eine Integration dieser Modelle in den arbeitspsychologischen Ansatz vorgenommen werden soll. Bei den Massnahmen des Konfliktmanagements auf den verschiedenen Systemebenen handelt es sich ebenfalls um theoretisch fundierte Konzepte, für die allerdings kaum empirische Daten über ihre Effektivität vorhanden sind. Auch sie werden in den arbeitspsychologischen Ansatz integriert.

5. Erweiterung des arbeitspsychologischen Ansatzes durch die Integration konflikt-theoretischer Überlegungen

In Kapitel 3 wurde der prozessuale Ansatz mit dem arbeitspsychologischen Kooperationsmodell als Kernelement präsentiert. In Kapitel 4 wurden wesentliche theoretische Konzepte der Konfliktliteratur einschliesslich empirischer Erkenntnisse, wo diese vorhanden sind, aufgearbeitet. Im Folgenden geht es um die Erweiterung des Ansatzes durch Integration der konflikt-theoretischen Konzepte und Modelle in den bislang bestehenden Ansatz.

Dies geschieht entlang folgender Punkte:

- Es wird eine Abgrenzung gegenüber anderen disziplinären Ansätzen vorgenommen;
- Konflikte werden im Wechselspiel von Koordination und Kooperation untersucht;
- Es wird der Einbezug weiterer Kategorien menschlicher Interaktion, hier insbesondere Vertrauen und Kopräsenz, thematisiert;
- Es wird eine Arbeitsdefinition von Konflikt gegeben, die an eine weithin akzeptierte Konfliktkonzeption anknüpft;
- Der Konfliktbegriff wird in die Prozessebenen des Kooperationsmodells integriert;
- Es wird ein Verständnis von Kooperation, Konflikt und Vertrauen als dynamische Prozessqualitäten herausgearbeitet;
- Es wird der methodologische Hintergrund dargestellt;
- Schliesslich wird eine duale Herangehensweise zur Analyse von Kooperation, Konflikt und Vertrauen entwickelt, die sich aus einer strukturellen und einer prozessualen Analyse zusammensetzt. Damit soll der Schritt aus der theoretisch-konzeptionellen Arbeit hin zur Analysepragmatik ermöglicht werden.

5.1 Abgrenzung gegenüber und Gemeinsamkeiten mit anderen psychologischen Ansätzen

In der *Arbeitspsychologie* wurden – vor allem im Unterschied zur Organisationspsychologie – Konflikte bislang kaum diskutiert. Dies obwohl mit den klassischen Themen wie der Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und Bedingungen traditioneller und flexibler Formen der Zusammenarbeit sowie spezifischen Themenstellungen wie Anreiz- und Belohnungssysteme, Motivation, Autonomie, ganzheitliche Tätigkeiten, Technologie, Innovation und Wandel immer

auch Formen der Konfliktbewältigung angesprochen wurden. Gerade die Entwicklungen von den tayloristischen bis zu den postmodernen Formen der Kooperation, die auch massgeblich von der Arbeitspsychologie mitgeprägt worden sind, sind eine Historie der Entwicklungen sowohl im Verständnis und in der Theorie als auch der Praxis im Umgang mit Konflikten in der Arbeitswelt.

Zunächst soll der zu skizzierende arbeitspsychologische Ansatz von anderen Ansätzen aus der Psychologie, wie sie in Abschnitt 4.2 erläutert wurden, abgegrenzt und Gemeinsamkeiten mit ihnen herausgearbeitet werden. Anschliessend werden die wichtigsten Eckpfeiler diskutiert, entlang der die Integration der diskutierten konflikttheoretischen Überlegungen in das arbeitspsychologische Kooperationsmodell erfolgt.

In einem arbeitspsychologischen Verständnis wird im Unterschied zum *organisationspsychologischen Ansatz* von Berkel (1984), in dem der (einzelne) Mensch im Zentrum der Betrachtungen steht, primär auf *Arbeitssysteme als Kollektive handelnder Subjekte* fokussiert. Während Berkel sehr stark auf die individuelle Bewältigung von Konflikten abhebt, werden die einzelnen Akteure in einem arbeitspsychologischen Verständnis vor allem als Teilhabende an kollektiven Arbeitsprozessen verstanden. Dabei sollen die einzelnen Akteure in ihrer Individualität, mit ihren eigenen Werten, Zielen, Interessen, Denkmuster etc. keineswegs vernachlässigt werden, denn sie konstituieren das soziale System massgeblich. Berkels Denkansatz, dass das Individuum einer rational orientierten Organisation gegenüber steht und dass Konflikte einzig der individuellen Bearbeitung überlassen sind, greift für eine arbeitspsychologische Sichtweise zu kurz. Konfliktbewältigung ist immer eine individuelle, jedoch immer auch eine kollektive Angelegenheit. Folglich muss die Fokussierung auf individuelle, subjektive Sichtweisen um die *intersubjektive Sichtweise* ergänzt werden. Denn Kooperationsprozesse im Allgemeinen und Konfliktbewältigungsprozesse im Besonderen erfordern immer auch die Abstimmung zwischen den Akteuren, und Ergebnisse müssen gemeinsam getragen werden. Darüber hinaus scheint es fraglich, ob die Betrachtung lediglich auf das soziale System beschränkt werden kann, wie es Berkel postuliert. Angemessener könnte es sein, die *Wechselwirkung der subjektiven und objektiven Seite organisationaler Zusammenarbeit* zu untersuchen. Denn die Objektseite ist letztlich nichts anderes als die Vergegenständlichung psychischer Prozesse, die ihren Ausdruck z. B. in Organigrammen oder Prozessbeschreibungen finden. Die bei Berkel geforderte humane Gestaltung von Arbeitstätigkeiten zur besseren Bewältigung von Konflikten gilt indes auch bei einem arbeitspsychologischen Ansatz, der den humanen Kriterien der Arbeitsgestaltung traditionell verpflichtet ist. Darüber hinaus kann auch im Rahmen der Bewältigung von Konflikten eine Erweiterung dieser klassischen Maximen sinnvoll sein, die mehr die Teilhabe von Akteuren an der *organisationalen Entwicklung* und an der Entstehung von *Innovation* im Auge hat. Gerade im Kontext lateraler Kooperationsformen bedeuten die Delegation von Verantwortung nach unten und die Dezentralisierung der Konfliktbewältigung auch, dass die Akteure diese selbst in die Hand nehmen müssen. Damit werden sie zu proaktiven Mitgestaltern der Zusammenarbeit.

Im Unterschied zum Variablen-Ansatz von Rahim (2001), der eher als managerieller Ansatz zu verstehen ist, werden im arbeitspsychologischen Ansatz vor allem Prozesse auf der Beziehungsebene untersucht. Es geht dabei methodologisch weniger um die quantifizierbare Variablenerfassung zur Herstellung eines quantitativen Konfliktoptimums in Relation zu Durchschnittswerten, als um die qualitative Rekonstruktion individueller und kollektiver Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster im Rahmen von Prozessen der Zusammenarbeit (vgl. Abschnitt 5.7.2). Rahims pragmatischer Konfliktmanagement-Ansatz steht nicht im Zeichen der Konfliktvermeidung, sondern der Befähigung der Mitarbeitenden zur offenen Auseinandersetzung, gemeinsamer Lernprozesse und organisationaler Effektivität. Er ist daher Ausdruck eines modernen Konfliktverständnisses. Das stringente Konzept des Systemebenan-

satzes, das Rahim verwendet, ermöglicht einen strukturierten Zugang zur Konfliktanalyse innerhalb der Grenzen von Organisationen. Es muss jedoch unbedingt um die Ebene der interorganisationalen Kooperation erweitert werden.

Es geht primär auch nicht um die intrapersonale Seite im Umgang mit Konflikten, wie es im *personalen Ansatz von Lewin (1963)* konzipiert ist, sondern um die kollektive Bewältigung von Konflikten und die sozialen Interaktions- und Kooperationsprozesse, die durch Konflikte in Gang gesetzt werden. In Organisationen und noch mehr in der interorganisationalen Kooperation vollziehen sich solche Prozesse praktisch immer über mehrere Systemebenen. Gleichwohl nimmt der Lewin'sche Ansatz eine wichtige Stellung ein, da intrapersonale Prozesse bzw. intrapersonale Konflikte eine zentrale Rolle bei der kollektiven Konfliktbearbeitung spielen. Zu denken ist beispielsweise an individuelle Entscheidungsprozesse, die im Rahmen von Störungen ablaufen, wenn es z. B. um die Bereitschaft zu korrekativer Kooperation, um den Einbezug weiterer Partner oder um die Formulierung von Kritik an der bestehenden Organisationsstruktur geht. Individuelle Entscheidungsprozesse beziehen sich immer auf das soziale System, in dem sich Akteure befinden. Und kollektive Abstimmungsprozesse sind immer auch verwoben mit individuellen, konflikthaften Entscheidungsprozessen. Insofern ist der personale Ansatz ein ganz wichtiger Zugang zur Analyse von Konfliktprozessen. Ein arbeitspsychologischer Ansatz kann aber nicht darauf beschränkt sein.

Gegenüber *sozialpsychologischen Theorien* grenzt sich der arbeitspsychologische Ansatz dadurch ab, dass das Konfliktthema grundsätzlich vor dem Hintergrund von Arbeitstätigkeiten und Zusammenarbeit betrachtet wird. Damit wird nicht ausgeschlossen, dass z. B. Intergruppenkonflikten das Problem der sozialen Identifikation zu Grunde liegen kann. Dieses Phänomen existiert ohne Zweifel in jedem sozialen Kontext. Mehr jedoch als reine sozialpsychologische Aspekte interessieren diejenigen Rahmenbedingungen, die dem Gegenstand *Arbeit, Tätigkeit* und *Kooperation* entspringen und zu Konflikten führen. Beispielhaft seien hier die klassischen Konflikte zwischen Verkauf und Produktion genannt. Diese Konflikte resultieren ja wesentlich daher, dass sich die jeweiligen Akteure mit der jeweiligen Arbeitstätigkeit identifizieren und sich entsprechende Denkmuster aneignen. Effekte der sozialen Identifizierung mit der eigenen Gruppe spielen hier ohne Frage eine wichtige Rolle, können aber nur verstanden werden, wenn man den Kontext von Arbeitsteilung und Koordination mitberücksichtigt. Der arbeitspsychologische Ansatz unterscheidet vom vorwiegend laborexperimentellen Kleingruppenparadigma bzw. dem spieltheoretischen Paradigma methodologisch durch die Orientierung am qualitativen, interpretativen Ansatz, der in der Lebenswelt und in der Praxis alltäglichen Handelns angesiedelt ist. Er lässt sich damit auf eine weitaus grössere Komplexität ein und strebt auf diese Weise eine erhöhte Angemessenheit von Forschungsgegenstand und Forschungsmethode an. Dies soll experimentelle Forschungsdesigns oder sogar Laborstudien keineswegs ausschliessen. Die Forschung in diesem Ansatz würde aber nicht damit beginnen und auch nicht damit enden.

Für eine arbeitspsychologische Sichtweise sind insbesondere die im Abschnitt 4.3 diskutierten theoretischen *Konzepte zur Entstehung von Institutionen und Organisationen* hilfreich. Einerseits lassen sich innovative Formen der organisationalen und interorganisationalen Zusammenarbeit als Resultat unzureichend gewordener Kooperationsformen verstehen. Gleichzeitig wird mit diesen Entwicklungen auch ein Verständnis der Veränderungen im Umgang mit Konflikten herausgearbeitet. Während traditionelle hierarchische Betriebe eher auf Konfliktvermeidung und -unterdrückung ausgerichtet sind, werden Konflikte in modernen Kooperationsformen wie Netzwerken geradezu zu einem integralen Bestandteil der Zusammenarbeit. Konflikte gilt es zu nutzen, um Innovation und Wandel sowie die dafür erforderliche Flexibilität zu gewährleisten. Zum andern können die Überlegungen zur Logik und Dialektik mit den theoretischen Konzepten zum Kooperationsmodell verknüpft werden. Logik und Dialektik

werden als fortwährender Kreislauf zwischen den Ebenen der Institutionalisierung und der "Wahrheitsfindung" verstanden. Auf institutioneller Ebene finden sich Regeln des Zusammenlebens, die der Orientierung im Handeln dienen. Da jedoch, wo diese Logik in der alltäglichen Praxis nicht (mehr) ausreicht und damit Handlungsorientierung fehlt, muss die „Wahrheit“ durch Handeln neu erarbeitet werden. Konflikte sind Hinweise darauf, dass entweder handlungsleitende Vorgaben im institutionellen Bereich fehlen oder nicht mehr angemessen sind. Schwarz (2001) unterscheidet hier zwischen Pannen, also Konflikten, die auftreten, obwohl die Dinge geregelt sein sollten, und notwendigen Konflikten. Beide Formen verweisen auf Brüche in den institutionellen Grundlagen des Zusammenlebens bzw. der Zusammenarbeit. Dem Kooperationsmodell liegt ein ganz ähnliches Prinzip zugrunde. Auch hier vollzieht sich Zusammenarbeit in einem Wechselspiel zwischen der Ebene initialer Koordiniertheit und verschiedenen Ebenen der Kooperation zur selbstregulativen Bewältigung von unerwarteten Ereignissen sowie zur Reflexion und Neugestaltung der institutionellen Grundlagen.

5.2 Konflikt im Wechselspiel von Koordination und Kooperation

Die Schlüsselbegriffe in diesem Ansatz sind auf der einen Seite Koordination und Kooperation bzw. das ihnen innewohnende Wechselspiel, auf der anderen Seite Konflikt. Die Begriffe Koordination und Kooperation, und damit auch Konflikte werden schwerpunktmässig auf der *Handlungs- und Beziehungsebene* untersucht. Darin geht es um die *Prozesse* der Interaktion, Kommunikation, Verständigung, Abstimmung der unmittelbar beteiligten Akteure im Hinblick auf ihre gemeinsamen Ziele sowie in Bezug auf Kooperationserfordernisse, wenn Konflikte die Prozesse der Zusammenarbeit unterbrechen, stören, gefährden oder in die Krise führen. Im Rahmen einer dualen Betrachtungsweise wird auch den Fragen nachgegangen, wie konfliktbezogene Prozesse strukturbildend sind und wie *Strukturen* über das Auftreten von Konflikten Prozesse hervorbringen oder verändern (vgl. Giddens, 1995, 1997).

Konflikte werden auch in ihrer *vermittelnden Rolle* zwischen der Handlungs- und Beziehungsebene und der *strategisch-planerischen Ebene* untersucht, die ihrerseits in einem Wechselspiel zueinander stehen und einander gegenseitig bedingen. Es kann angenommen werden, dass sich Konflikte auf der einen Ebene auch auf die andere Ebene auswirken.

5.3 Einbezug weiterer Kategorien menschlicher Interaktion aus dem semantischen Umfeld

In die Untersuchungen von Konflikten im Rahmen von Kooperationsprozessen reichen immer auch weitere, semantisch nahe stehende Begriffe hinein, wie bereits in Abb. 5 dargestellt wurde. Konflikte können nicht isoliert untersucht werden, sondern nur in Beziehung und in Reflexion weiterer Begriffe aus dem Kooperationsalltag wie Arbeitsteilung, Vertrauen, Macht, Regeln etc. Gerade deren Einbezug kann einen wichtigen Beitrag zum Verständnis solch komplexer Begriffe in solch komplexen sozialen Situationen wie Organisationen oder virtuellen Netzwerken ermöglichen. Der Einbezug von Vertrauen wurde bereits unter 3.1.3 diskutiert. Auch für die Untersuchung von Konflikten in Kooperationsprozessen sind personales und Systemvertrauen (Giddens, 1995, 1997; Luhmann, 2000) sowie die Kooperationsmodalitäten der "facework" und "faceless commitments" (Giddens, 1995, 1997) die wichtigsten Kategorien.

5.4 Zum Konfliktbegriff im prozessualen Ansatz – eine Arbeitsdefinition

In den Begriffsbestimmungen unter 4.4 und in der Zusammenfassung des entsprechenden Kapitels unter 4.8 wurde herausgearbeitet, dass, auch wenn es keine allgemein gültige Definition von Konflikten gibt, zumindest eine Tendenz in Richtung einer weithin anerkannten Konfliktkonzeption besteht. Die Bestimmungsmerkmale, die darin eine zentrale Rolle spielen, wurden entsprechend erläutert. Es wurde auch gesagt, dass es sinnvoll ist, von dieser allgemeinen Konzeption jeweils Arbeitsdefinitionen abzuleiten, je nach Forschungsperspektive und Untersuchungsgegenstand. Insofern wird der oben skizzierten Konzeption gefolgt und für das Anliegen des prozessualen Ansatzes folgende *Arbeitsdefinition* für den Kontext arbeitsteiliger Kooperationssysteme erstellt:

Ein Konflikt ist ein wahrgenommener und kommunizierter Widerspruch in bestimmten Aspekten menschlichen Handelns (Ziele, Werte, Ressourcen, Beziehungen etc.) zwischen Akteuren als handelnden Subjekten eines kooperativen Arbeitssystems. Diese identifizieren sich jeweils mit ihrer Sichtweise und vertreten ihre damit verbundenen Interessen. Sie empfinden aufgrund dieses Widerspruchs eine Beeinträchtigung ihrer jeweiligen Handlungspläne und müssen sich aufgrund ihrer interdependenten Beziehung in irgendeiner Form einigen.

Konflikte gehen aus Kooperationsprozessen hervor, die ihrerseits auf der Grundlage initialer Koordiniertheit beruhen. Konflikte erfordern selbst Kooperationsprozesse zur ihrer Bearbeitung und münden in veränderte Kooperationsstrukturen bzw. in eine erneuerte Koordiniertheit, welche die Grundlage für veränderte Kooperationsprozesse darstellt.

Mit dieser Arbeitsdefinition sollte der Zugang zur Analyse von Konflikt und Kooperation in virtuellen Netzwerken geschaffen sein. Mit der wissenschaftlichen Begriffsbestimmung von Konflikt muss im Rahmen des prozessualen Forschungsansatzes jedoch vorsichtig umgegangen werden. Wenn entsprechend der zugrunde liegenden Methodologie dem Dialog zwischen Theorie und Praxis bzw. den Wissenschaftlern und den Praktikern eine herausragende Stellung eingeräumt wird, geht es darin vor allem um das subjektive Verständnis der Akteure im Feld. Ob und in welcher Hinsicht es sich in deren Augen um einen Konflikt handelt oder andere Begriffe dafür verwendet werden, etwa Problem oder Schwierigkeit, unterliegt dem Verständnis und dem Sprachgebrauch der beteiligten Akteure. Welche Begriffe in dieser kommunikativen Vermittlung von Praxis und Theoriebildung sich herausbilden, kann nicht im Voraus bestimmt werden. Von daher hat die Erstellung einer Arbeitsdefinition in erster Linie die Funktion, auf wissenschaftlicher Ebene den eigenen Standpunkt zu markieren, von dem aus argumentiert wird.

5.5 Prozessebenen im arbeitspsychologischen Kooperationsmodell und Konflikt

Die in Abschnitt 4.6 diskutierten Prozessmodelle verstehen sich zuallererst als Konfliktmodelle und greifen den Konfliktprozess in einem gewissen Sinne aus dem kooperativen Geschehen heraus. In der Regel wird auch von *Konflikt*prozessen gesprochen. Das Kooperationsmodell kommt quasi von der anderen Seite her, hebt dabei auf die *Kooperations*prozesse ab und thematisiert Konflikte im bisherigen Entwicklungsstand zumeist implizit. Deshalb soll hier der Versuch unternommen werden, die theoretischen Überlegungen aus den Konfliktprozessmodellen in das Kooperationsmodell zu integrieren. Dies bedeutet entsprechend, dass bei der Untersuchung von arbeitsteiligen Systemen immer beide Aspekte – Kooperation *und* Konflikt – in ihrer Verschränkung analysiert werden.

Der Einbezug des Konfliktbegriffs in die theoretischen Grundlagen des Kooperationsmodells verändert damit auch die Abbildung des Kooperationsmodells (Abb. 10, S. 34) zunächst nicht. Vielmehr kann die Integration als ein Hindurchziehen einer Art Folie verstanden werden, die den Titel "Konflikt" trägt. Es wird entsprechend diesem Verständnis in einem *ersten Schritt* die Konflikthaftigkeit der Zusammenarbeit im Rahmen von *Koordiniertheit* diskutiert sowie die damit ausgelösten Prozesse. Zudem wird der Zusammenhang von Konflikten zum unerwarteten Ereignis und zur Krise herausgearbeitet.

In einem *zweiten Schritt* werden im Anschluss daran verschiedene *Konflikttypen* auf den Ebenen der Kooperation entworfen und diskutiert. Es wird hierbei danach gefragt, welche Konflikte mit diesen Ebenen prinzipiell verbunden sind. Welche Konflikte sind mit korrektiven Kooperationsprozessen, Selbstregulationsprozessen, expansiven, ko-konstruktiven und remediativen Kooperationsprozessen verbunden?

5.5.1 Konfliktpotenziale auf der Ebene der Koordiniertheit

Koordiniertheit wurde weiter oben als die Verbundenheit der Akteure untereinander, über geteilte Skripte, in Bezug auf die vorhandenen Arbeitsmittel und im Hinblick auf ein arbeitsteilig herzustellendes Produkt definiert (Wehner et al., 1998, vgl. Abschnitt 3.1.2.1). Durch die Institutionalisierung von gültigen *Kooperationsstrukturen* für das betreffende Arbeitssystem wird die Zusammenarbeit koordiniert. Es wurde in den Publikationen über das Kooperationsmodell (Wehner, Raeithel et al., 1996; Wehner et al., 1998; Wehner et al., 2000) bereits darauf aufmerksam gemacht, dass in diesem Zusammenspiel – neben den gemeinsamen Motiven und Zielen, neben den geteilten Skripten und dem gemeinsamen Bezug zur gegenständlichen Welt – immer auch individuelle Motive und Zielsetzungen vorhanden sind. Damit sind die Kooperationsstrukturen auch prinzipiell stör- und konfliktanfällig. Die Stabilität der Kooperationsstrukturen wird damit durchzogen von Faktoren der Instabilität. Überall dort, wo sich Arbeitssysteme koordinieren, ist deren Fragilität bereits ein elementarer Wesenszug. Koordiniertheit hat so betrachtet, also mindestens diese beiden Seiten. In den theoretischen Ausführungen zum Kooperationsmodell wurde auf diesen Sachverhalt bislang nur beiläufig eingegangen.

Insbesondere Berkel (1992, 2003), Glasl (1997), Rüttinger und Sauer (2000) sowie Rüttinger (1993) weisen – von der Konfliktforschung herkommend – auf diese enge Verschränkung von Kooperationsstrukturen und Konfliktpotenzialen hin. In den theoretischen Ausführungen zu Konfliktpotenzialen (vgl. Abschnitt 4.5.1) wurde der Begriff der *Handlungsfelder* hervorgehoben, entlang derer die genannten Autoren das Verständnis von Konfliktpotenzial entwickeln. Handlungsfelder sind diejenigen Bereiche organisationalen Handelns, über die sich die beteiligten Akteure abstimmen bzw. Koordiniertheit herstellen müssen. Und da es sich um kollektive Abstimmungsprozesse handelt, sind diese immer auch von individuellen Ansprüchen mitgeprägt.

Für das vorliegende Verständnis wurden die Konfliktarten, wie sie von Rüttinger und Sauer (2000) vorgeschlagen werden, nicht eins zu eins übernommen, sondern leicht umformuliert, um sie enger an die Kategorien des Kooperationsmodells anzuknüpfen. Dabei wird die Formulierung "Konflikte im Bereich von ..." verwendet. Bei den Konflikten in den Bereichen Produkt und Skripte macht dies keinen grossen Unterschied. Bei den Konflikten im Bereich der Objektwelt muss es sich jedoch nicht ausschliesslich um Konflikte über die Verteilung von Ressourcen handeln. Konflikte können auch darüber entstehen, welche Instrumente, Medien, Arbeitsmittel auf welche Weise eingesetzt werden, ohne dass es dabei um die Verteilung von Ressourcen unter den Beteiligten geht. Ebenso geht es auf Akteursebene nicht aus-

schliesslich um die sozio-emotionale Beziehungen zwischen den Akteuren, sondern auch um akteursgebundene Aspekte wie Wissen und Können, Verhalten, Haltungen und Einstellungen, innere Motive sowie interpersonale Beziehungen, die sowohl emotional, aber auch durch Markt- und Machtverhältnisse geprägt sind.

In Tab. 8 ist diese Verschränkung noch einmal synoptisch dargestellt. Mit dieser direkten Gegenüberstellung wird eine wesentliche konzeptionelle Erweiterung des Kooperationsmodells vorgenommen. Dabei wird nicht übersehen, dass die einzelnen Kategorien des Kooperationsmodells nicht unabhängig voneinander sind, und auch die Konfliktarten nicht als disjunkte Kategorien aufgefasst werden können.

Grundkategorien des Kooperationsmodells	Aspekte des Handelns in Unternehmen nach Rüttinger und Sauer (2000)	Konfliktpotenziale, die damit konstruiert werden	Massnahmen zur Reduktion von Konflikten (Rüttinger, 1993)
Produkt	Ziele setzen oder vereinbaren	Konflikte im Bereich der Produkte und Ziele	<ul style="list-style-type: none"> – Ein abgestimmtes Rollensystem – Ein auf Kooperation ausgerichtetes Belohnungssystem – Auswahl geeigneter Mitarbeiter
Skripte	sie auf bestimmten Wegen zu erreichen suchen	Konflikte im Bereich Wege der Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> – Regelmässig und rechtzeitige Information der Mitarbeitenden über Entscheidungen, die ihr Aufgabengebiet betreffen – Ausreichende Information – Querinformationen – Mitarbeiten in Entscheidungen einbeziehen – Informationen über Trends, Arbeitsplatzsicherheit, Veränderungen – Behebung von Missverständnissen
Objektwelt	dafür Ressourcen beschaffen	Konflikte im Bereich der gegenständlichen Welt	<ul style="list-style-type: none"> – Klare, widerspruchsfreie und eindeutig formulierte Regeln über die Ressourcenverteilung – Transparenz der Regeln – Beachtung und Übertretung sollen positive und negative Sanktionen zur Folge haben – Regeln sollen nicht in starkem Ausmass die Interessen einer Partei verletzen
Akteure	dafür soziale Beziehungen beeinflussen oder nutzen	Konflikte im Bereich der Akteure als handelnde Subjekte	<ul style="list-style-type: none"> – Klima von Vertrauen, Offenheit und Fairness – explizite Kompetenzen sollen so genau wie möglich bestimmt werden, um möglichst wenig Raum für Interpretation im Sinne persönlicher Interessen zu lassen – ungeeignete Regeln, die sich "stillschweigend" entwickeln, zurückweisen

Tab. 8: Verschränkung von Kooperation und Konfliktpotenzial als Erweiterung des Kooperationsmodells

Zusätzlich zu den Konfliktpotenzialen, die durch die Konstruktion gemeinsamer Handlungsfelder in kooperativen Arbeitssystemen entstehen, wurden in diese Darstellung auch Mass-

nahmen zur Reduktion möglicher Konflikte aufgenommen, wie sie ebenfalls Rüttinger (1993) erarbeitet hat. Diese Massnahmen können sowohl in Antizipation von möglichen Konflikten oder aber als Reaktion auf tatsächlich aufgetretene Konflikte getroffen werden. Aus welchen Beweggründen heraus sie immer auch entstehen, sind sie nie als Massnahmen zu verstehen, die Konflikte kategorisch verhindern. Sie sind immer den Prozessen der Zusammenarbeit unterworfen, im Rahmen derer sich zeigt, ob und wie sie greifen, wo sie tauglich oder inadäquat sind und ob neue Massnahmen nötig sind, die Zusammenarbeit zu gestalten. Mitunter können aus diesen Massnahmen wiederum Konflikte entstehen. In diesem Sinne ist auch eine strukturelle Analyse von Kooperationsgrundlagen, wie sie in der Fallstudie dieser Arbeit durchgeführt wird, immer auch eine prozessbezogene Analyse und entspricht damit den Grundmaximen des prozessualen Ansatzes.

In Erweiterung der allgemeinen Darstellung der Grundkategorien des Kooperationsmodells von Abb. 6 (S. 29) kann diese Verschränkung auch folgendermassen veranschaulicht werden (Abb. 18):

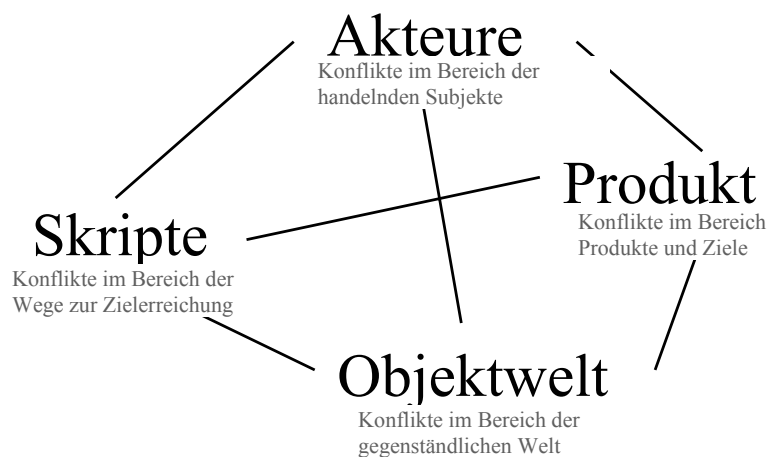


Abb. 18: Die vier Grundkategorien des Kooperationsmodells, erweitert durch die entsprechenden Konfliktpotenziale

Im Rahmen der Diskussion der konflikttheoretischen Modelle konnten in Bezug auf Konfliktpotenziale weitere Differenzierungen gemacht werden. In Abschnitt 4.5.2 wurden Konfliktpotenziale auf verschiedenen Systemebenen diskutiert, die einen Einblick in die "Tiefe" des organisationalen Konfliktpotenzials geben. Dort wurden insbesondere folgende Ebenen näher betrachtet:

- die *individuelle bzw. personale Ebene*. Wesentlich sind auf dieser Ebene der Rollenkonflikt sowie – im Rahmen des kybernetischen Konfliktmodells – Konflikte, die durch die Diskrepanz zwischen organisationalen Anforderungen und individuellen Ansprüchen entstehen;
- die *Gruppenebene*. Konfliktpotenziale stehen in Zusammenhang mit der Aufgabenstruktur, mit der Gruppenzusammensetzung und -grösse, mit dem Phänomen des Gruppendenkens, mit der Wahrnehmung externer Bedrohung sowie mit dem Führungsstil;
- die Ebene der *Organisation*. Konfliktpotenziale wurden besprochen mit Blick auf die Systemdifferenzierung, die Abhängigkeitsverhältnisse im Gesamtkontext der Organisation, gemeinsame (knappe) Ressourcen sowie auf die mit den jeweiligen Teiltätigkeiten verbundenen Denk- und Verhaltensmuster. Konfliktpotenziale beziehen sich dabei auf die horizontale und vertikale Zusammenarbeit, auf die Zusammenarbeit von

zentralen und peripheren Gruppen sowie auf das Spannungsfeld zwischen einzelnen Gruppen und der Gesamtorganisation;

- die Ebene der *interorganisationalen Kooperation bzw. von Netzwerken*. Auf dieser Ebene finden sich die Konfliktpotenziale der vorangehend diskutierten Ebenen wieder. Durch die Notwendigkeit der Koordination verschiedener Organisationen entsteht eine neue Ebene der Konfliktpotenziale, die gegenüber der traditionellen Organisation zumindest im idealtypischen Vergleich in höherem Masse durch laterale, machtsymmetrische Kooperationsbeziehungen geprägt ist.

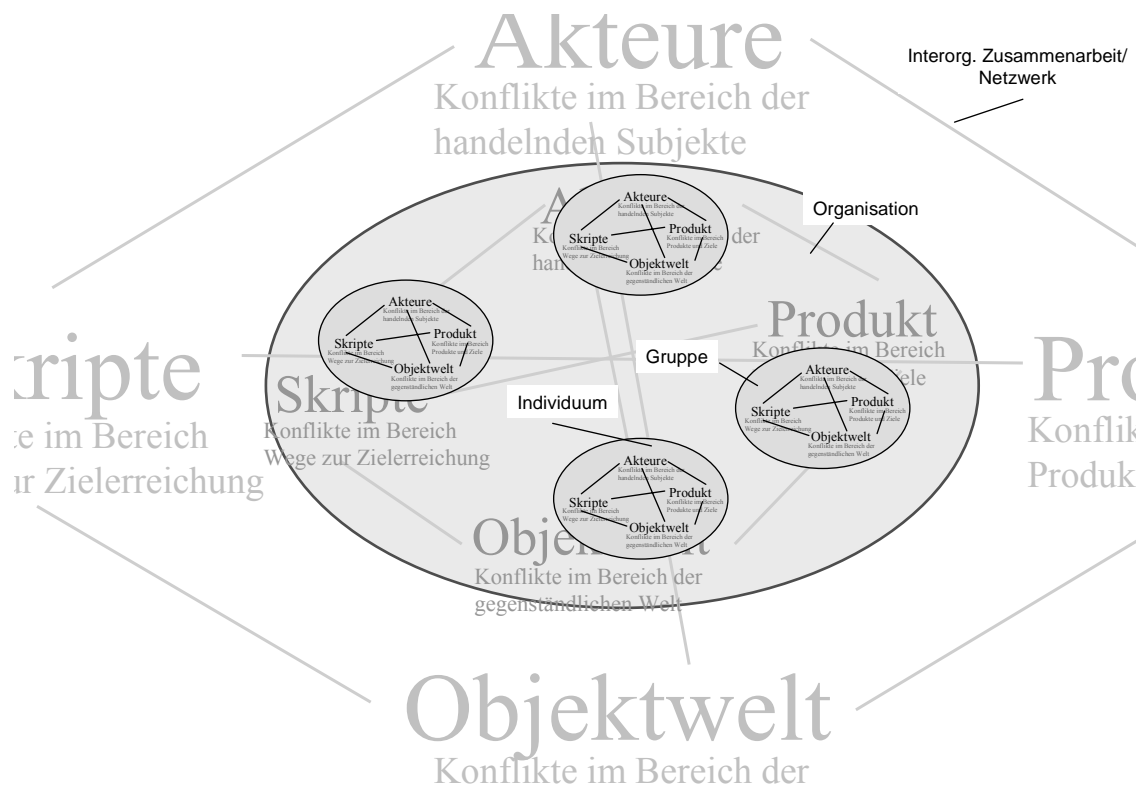


Abb. 19: Systemebenen der Koordiniertheit und Konfliktpotenziale

Abb. 19 zeigt in Erweiterung der allgemeinen Darstellung der Grundkategorien des Kooperationsmodells von Abb. 6 und Abb. 18 die verschiedenen Systemebenen, die sich in einem Netzwerk wieder finden. Diese Systemebenen entsprechen den von Sydow (1993) vorgeschlagenen Ebenen, wie sie Millarg (1998) auch für die Untersuchung der Virtuellen Fabrik als relevant erachtet.

Zu den Konfliktpotenzialen auf der Ebene der initialen Koordiniertheit seien abschliessend noch folgende Bemerkungen gemacht: Konfliktpotenziale werden von den verschiedenen Autoren auf unterschiedliche Weise konzeptualisiert. Berkel (1978) spricht von *Ist-Soll-Differenzen* zwischen individuellen und organisationalen Ansprüchen im Rahmen von Arbeitstätigkeit sowie von gleichzeitig auftretenden *Gegensätzen* oder *Unvereinbarkeiten* (Berkel, 1984). Bei Lewin sind es auf intrapersonaler Ebene *konkurrierende Feldkräfte*, die Konflikte ausmachen. Neuberger (2002) arbeitet insbesondere *Führungsdilemmata* heraus, die Entscheidungen im Führungsalltag prägen. Andere Autoren wie Buchinger (1988), Pesendorfer (1996b), Schwarz (2000, 2001) sprechen von *Widersprüchen*, Rüttinger (1993) von *Uneinigkeiten*. Wieder andere konzipieren Konfliktpotenziale als *Spannungszustände*, *Inkompatibilitäten*, *Inkongruenzen* oder *Ambiguitäten*.

Wie immer das begriffliche Verständnis darüber ist: All diesen Konzeptionen ist gemeinsam, dass sie als *latente Bedingungen* in den Strukturen der Zusammenarbeit vorhanden sind. Sie bilden auf struktureller bzw. institutioneller Seite das *objektseitige* und *subjektseitige Konfliktpotenzial* (Berkel, 1992, 2003; Glasl, 1997). Dies kann *im Prozess der Zusammenarbeit zu unerwarteten Ereignissen* führen, die ihrerseits darauf hinweisen, dass die Zusammenarbeit nicht unter Koordiniertheitsbedingungen abläuft und die gemeinsame Ordnung zumindest für den Moment gestört ist. Damit sind Konfliktprozesse jedoch nicht determiniert. Konflikte müssen jeweils im Rahmen von Handlungsprozessen personal wahrgenommen, aufgegriffen, interpretiert und thematisiert – zu einem für das Arbeitssystem relevanten Konflikt erst "gemacht" werden. Neben den damit verbundenen Gefahrenmomenten eröffnen sich auch Kooperationschancen und Entwicklungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit.

5.5.2 Das unerwartete Ereignis und Konflikt

In Interaktionsprozessen der Zusammenarbeit kommt dem *unerwarteten Ereignis* eine besondere Stellung zu. Das unerwartete Ereignis bewirkt, dass von den beteiligten Akteuren wahrgenommen wird, dass die Zusammenarbeit zumindest für den Moment nicht unter Koordiniertheitsbedingungen verläuft und dass individuelles oder auch kollektives Handeln notwendig ist. Störungen können als Abweichung zwischen einem Ist- und einem Soll-Zustand und daher zunächst als *Probleme* verstanden werden. Nach Dörner (1979) werden Probleme definiert als Diskrepanz zwischen einem unerwünschten Ist-Zustand und einem erwünschten Soll-Zustand, für deren Überwindung der einzuschlagende Weg noch nicht bekannt ist. Als Konflikte sind solche Verschiebungen dann zu verstehen, wenn sie – entsprechend der Konfliktdefinition – von den beteiligten Akteuren (oder zumindest einem Akteur) als Widerspruch wahrgenommen werden, wobei die Akteure sich jeweils mit ihrer Sichtweise identifizieren und sie vertreten, und dies zur gegenseitigen Beeinträchtigung des Handelns führt.

Während sich bei Störungen bzw. Problemen in Form von Verschiebungen koordinierter Handlungsabläufen immer auch Spannungsfelder (Differenz Ist vs. Soll) auftun, erhalten diese bei Konflikten dadurch ihre spezifische Dynamik, dass das Spannungsfeld durch einen Gegensatz gekennzeichnet ist und sich die beteiligten Akteure an den Polen des Gegensatzes positionieren, sich aber aufgrund ihrer gegenseitigen Abhängigkeit bzw. der Notwendigkeit koordinierten Handelns einig werden müssen.

Inwieweit bei einem unerwarteten Ereignis jedoch bereits von einem Konflikt gesprochen werden kann, ist noch nicht entschieden, da das unerwartete Ereignis zuerst interpretiert werden muss. "Inkongruenzen in den erfahrenen Bezügen zwischen Gegenständen, Abläufen und Mitmenschen erfordern einen Auslegungsprozess, indem ich Ereignissen und Erlebnissen rückblickend einen Sinn zuschreibe" (Dick 1996, S. 68). Es muss also zuerst rückblickend ausgelegt und interpretiert, unter Umständen auch ausgehandelt werden, inwieweit ein unerwartetes Ereignis einen Widerspruch, ein Interessengegensatz etc. beinhaltet. Luhmann (1996) spricht dann von einem Konflikt, wenn ein Widerspruch in Form eines wie immer gearteten "Nein" kommuniziert wurde. Gerade dieser kommunikative Akt im Rahmen eines unerwarteten Ereignisses geschieht oft auf verdeckte Weise. Ob es sich um ein "Nein" im Sinne eines Widersprechens handelt, bei dem eine Gegenposition bezogen wird, oder um ein Missverständnis, muss erst auf dem Weg der individuellen oder gemeinsamen Auslegung herausgefunden werden.

Dennoch können unerwartete Ereignisse von den Betroffenen immer auch als Konflikt interpretiert werden.

- Zum einen reicht laut gängigen Definitionen eine einseitige Annahme einer (voraussichtlichen) Beeinträchtigung des eigenen Handelns durch andere, um von einem Konflikt zu sprechen;
- zum anderen kann eine Störung erwarteter Abläufe als Konflikt interpretiert werden, weil man auf die Alltagssprache und nicht auf wissenschaftliche Definitionen zurückgreift;
- schliesslich ist man als Person, wenn man sich unerwarteten Ereignissen gegenüber sieht, immer in einer konflikthaften Situation, weil sie Entscheidungen verlangt und zum Handeln auffordert, wie nachfolgend näher erläutert wird.

Wo diese Prozesse aufgrund auftretender Widersprüche, Gegensätze oder Unvereinbarungen in Gang gesetzt werden, wird die Ebene der initialen Koordiniertheit verlassen, um sich der Bewältigung eines unerwarteten Ereignisses oder eines Konflikts zuzuwenden.

5.5.3 Das unerwartete Ereignis als intrapersonaler Konflikt und kooperatives Handeln

Es kann angenommen werden, dass mit unerwarteten Ereignissen zunächst intrapersonale Konflikte auftreten können, indem die Person, welche das unerwartete Ereignis als Inkongruenzen in den Bezügen von Menschen, Gegenständen und Abläufen erfährt, vor die Entscheidung gestellt wird zu handeln. Dabei sind verschiedene Handlungsmöglichkeiten denkbar.

- Dort, wo Konflikte in straff durchorganisierten und hoch strukturierten Arbeitsprozessen auftreten (z. B. fehlerhafte Beauftragungen, fehlerhafte Vormontagen in Zulieferbeziehungen, vgl. Wehner, Raeithel et al., 1996) und zu Störungen führen, sind korrektive Kooperationen angezeigt, um die Arbeitsabläufe aufrechtzuerhalten. Die involvierte Person steht daher vor der Entscheidung, entweder *individuell bzw. einseitig zu kooperieren* oder andere Akteure zur gemeinsamen Bewältigung aufzufordern.
- Es ist aber auch denkbar, dass Konflikte direkt krisenhafte Auswirkungen haben und daher unmittelbar zu *expansiven Kooperationen* führen. Zu denken ist dabei beispielsweise an offensichtliche Regelverletzungen, also Verstösse gegen die in den Kooperationsstrukturen festgelegten Übereinkünfte. Wird dies als Konflikt thematisiert, sind unter Umständen keine unmittelbaren Abläufe betroffen, die kooperativ aufrechterhalten werden müssen. Je nach empfundener Relevanz einer solchen Regelverletzung, kann dies auch insofern als krisenhafte Situation wahrgenommen werden, als damit ein grundsätzlicher Aspekt der Zusammenarbeit von den Beteiligten als ernsthaft gefährdet wahrgenommen wird.

In jedem Fall, ob man angesichts eines unerwarteten Ereignisses einseitig und individuell handelt, ob man andere Akteure zu gemeinsamem kooperativen Handeln auffordert, oder ob man – im Sinne eines erweiterten Verständnisses von Kooperation – sofort Partner aus dem Umfeld einbezieht, geht es um Situationen, die zunächst eine individuelle Stellungnahme und Entscheidung verlangen. Im Verständnis Lewins (1963) konkurrieren hier verschiedene Handlungstendenzen aufgrund verschiedener Valenzen im Feld der Zusammenarbeit, wobei jede Handlung, in welche Richtung sie auch immer vorgenommen wird, Konsequenzen für die weitere Zusammenarbeit hat.

Diese Entscheidungen unterliegen subjektiven Prozessen des Auslegens und Interpretierens und sind abhängig von der Situiertheit und der Gewordenheit des sozialen Systems. Ähnlich verhält es sich mit den Akteuren, die zu korrektiven Kooperationen aufgefordert werden. Inwieweit diese jeweils Kooperationsangebote oder -aufforderungen annehmen oder – aus wel-

chen Gründen auch immer – zurückweisen, wird mitbestimmt durch individuelle Prozesse und den kollektiven Rahmen.

Die Frage danach, ob lediglich eine Diskrepanz wahrgenommen wird oder ein Konflikt, sind insbesondere empirisch zu erfassen. Zur Beantwortung dieser Frage sollten in entsprechende Analysen insbesondere die Wahrnehmungs-, Konzeptualisierungs- und Entscheidungsprozesse einfließen, die in bei unerwarteten Ereignissen in Gang gesetzt werden.

5.5.4 Konflikt, Krise und kooperatives Handeln

Bei der *Krise* handelt es sich in einer allgemeinen Formulierung um eine Situation der Zuspitzung und Entscheidung. Etymologisch kommt dieser Begriff aus dem Griechischen *krisis* und wird bei Wahrig (1974, S. 406) mit "Entscheidung, entscheidende Wendung" übersetzt. Ursprünglich wurde der Krisenbegriff zumeist in der medizinischen und seelischen Heilslehre verwendet als Bezeichnung für die entscheidende Situation über Leben oder Tod im Krankheitsfall. So heisst es in der Übersetzung wiederum bei Wahrig (ebd.) "anfallsweises Auftreten von Krankheitszeichen von besonderer Heftigkeit" sowie "Abschnitt eines psychischen Entwicklungsprozesses, in dem sich nach einer Zuspitzung die weitere Entwicklung entscheidet." Mittlerweile hat der Begriff als Analogie Eingang in viele Lebensbereiche gefunden. Ob in psychologischen, naturhaften, sozialen, ökonomischen, politischen, historischen oder sozialen Zusammenhängen – immer wird damit eine akute Situation beschrieben, die nach einer dramatischen Zuspitzung der Situation die Entscheidung über Leben oder Tod, Krieg oder Frieden, Auf- oder Abschwung, Gelingen oder Misslingen, Glück oder Unglück bringt. Mishra (1996) definiert Krise über folgende Aspekte: (a) Es besteht eine schwerwiegende Bedrohung für das Überleben eines Systems sowie (b) Zeitdruck; (c) es ist eine schlecht strukturierte Situation vorhanden, in der (d) die vorhandenen Ressourcen zur Bewältigung nicht ausreichen. Diese Situation ist der kritische Punkt der Entscheidung über einen guten oder schlechten Ausgang, welcher "einen Entscheidungs- und Aktionszwang" auslöst (Weber, 1979, S. 15). Neben dem Gefahrenmoment sind mit Krisen immer auch Chancen und neue Möglichkeiten verbunden (Stiegler, 1994). Was letztlich als Krise bezeichnet wird, ist immer eine Interpretation sowohl objektiver Daten als auch subjektiver Wahrnehmungen (Krummenacher, 1981).

Im bisherigen Verständnis des Kooperationsmodells kann eine Krise auf ein unerwartetes Ereignis folgen. Bei der Störung sind es z. B. der unangemessen gewordene Zusatzaufwand oder die Gefahr drohender Qualitätseinbussen, die diese Zuspitzung nach sich ziehen, in die Krise führen und nach einer Entscheidung verlangen. Ist die Störung durch einen Konflikt geprägt, kann sie dann zur Krise führen, wenn sie nicht mehr selbstregulativ bewältigt werden kann und das System in Richtung einer bedrohlichen Instabilität tendiert. Die Krisenhaftigkeit und die Wahrnehmung einer drohenden Systeminstabilität bei Konfliktprozessen und die damit entstehende Frage, inwieweit die Grundlagen der Zusammenarbeit noch gültig sind, weist den Weg aus rein restaurativen, selbstregulierenden Kooperationen in Richtung eines erweiterten Verständnisses von Kooperation und damit auf die Ebene der Expansion.

Krisenmanagement ist im Gegensatz zur (als Sekundärtätigkeit angelegten) Störungsbewältigung eine qualitativ andere Form der Bewältigung, in der es um den Eingriff in die akute Situation geht mit dem Ziel, erst einmal das "Überleben" des Systems zu sichern. Als *aktives* Krisenmanagement geht es um die Identifikation sich anbahnender, latenter Krisen und die Vorbereitung entsprechender Massnahmen für den Fall, dass sie eintreten. Als *reaktives* Krisenmanagement werden alle Massnahmen verstanden, die der Abschwächung und Überwindung der Krise dienen (Weber, 1979).

Weiter oben wurde das Bild entworfen, dass auch Konflikte krisenhafte Zustände auslösen können, wenn etwa grundlegende Fragen der Zusammenarbeit zwischen Akteuren zur Sprache gebracht und wesentliche Kooperationsgrundlagen in Frage gestellt werden. Konfliktmanagement wurde dabei in den Rahmen eines erweiterten Verständnisses von Kooperation gestellt, also auf die Ebene der Expansion gehoben. Auch wenn beides – Krisenmanagement und Konfliktmanagement – als expansive Kooperationen zu verstehen sind, kann nicht davon ausgegangen werden, dass beide dieselbe Dynamik haben. Aber sowohl Krisen- als auch Konfliktmanagement beziehen sich auf die Krise als Gefährdung des Systems. Krisenmanagement, insbesondere reaktives Krisenmanagement erfordert jedoch unmittelbarer Eingreifen in die Prozesse des Systems, um es zunächst einmal aus der Gefahrenzone zu manövrieren. Konfliktmanagement hat, auch wenn es eine mögliche Krise und damit die Gefährdung des Systems im Blickfeld hat, nicht den Charakter des unmittelbaren, machtvollen Eingreifens in das System. Es geschieht in der Regel mit einem grösseren Handlungsspielraum als Krisenmanagement. Gleichwohl kann ein Konflikt einen solchen Schweregrad erreichen, dass er zur Krise wird und damit Massnahmen des Krisenmanagements hervorruft. Hierauf macht u. a. die Eskalationsdynamik von Glasl (1997; vgl. 4.6) aufmerksam.

Von Pesendorfer (2001, s. Tab. 9) liegt eine Gegenüberstellung von Krisen- und Konfliktmanagement vor, die wesentliche Unterschiede zwischen diesen beiden Formen verdeutlicht. Insbesondere wird der akute Charakter von Krisenintervention gegenüber Konfliktmanagement deutlich.

Krisenintervention	Konfliktmanagement
Symptomkur zur momentanen Überlebenssicherung, Schmerz und Leid lindern	Prozess von Diagnose, Beratung und Lösungsfindung
Rasche, einseitige Anwendung vorhandenen Wissens	Gemeinsame Erarbeitung von neuen Lösungswegen
Kunst, die Zeit zu schaffen, die man für Konfliktmanagement braucht um wichtige Interessenkonflikte dauerhaft zu regeln
Vergleichbar mit momentaner Rettung	Vergleichbar mit Heilung und Diätik, Gesundwerden, -erhalten
Vergleichbar der diskursiven (Einweg-) Kommunikationsform	Vergleichbar der dialogischen Kommunikationsform

Tab. 9: Zum Unterschied von Krisen- und Konfliktmanagement (aus: Pesendorfer, 2001, S. 72)

"Krisenmanagement ist nicht mehr als die Kunst, so viel Zeit zu gewinnen, dass Konfliktmanagement möglich wird" (Pesendorfer, 2001, S. 116).

Folgt man diesen Überlegungen, dann gehen unerwartete Ereignisse bzw. Störungen und Konflikte der Krise voraus. Sie müssen nicht notgedrungen in die Krise führen. Kommt es dennoch dazu, hat die Bewältigung der Krise den Vorrang, um Zeit und Raum für die Bearbeitung von Störungen und Konflikten zu gewinnen. Im Kooperationsmodell werden diese Formen der Bewältigung als primäre Tätigkeiten auf der Ebene der expansiven Kooperation beschrieben. Dabei können sowohl beim Krisenmanagement als auch beim Konfliktmanagement verschiedene Phasen expansiver Kooperation unterschieden werden.

Im Rahmen von *Krisenmanagement* geht es in akuten Situationen zunächst

- um die Systemstabilisierung und die Abwendung der Gefahr des Zusammenbruchs;
- in einem nächsten Schritt (bei abgewendeter Gefahr) geht es um die Analyse der Bedingungen, die zu einer Krise geführt haben (aufgefasst als Primärtätigkeit). Im Ko-

operationsmodell wird von einer Koordinations- oder einer Kooperationskrise gesprochen, wenn die Ursachen entweder in den strukturellen Bedingungen gefunden werden oder bei den Akteuren, die sich nicht an die Vereinbarungen gehalten haben;

- schliesslich steht die Entwicklung von Massnahmen zur Um- oder Neugestaltung der Grundlagen der Zusammenarbeit und damit die Entwicklung einer erneuerten Koordiniertheit im Mittelpunkt.

Beim *Konfliktmanagement* geht es

- in einem ersten Schritt um eine Hinwendung zu den Grundlagen der Zusammenarbeit (aufgefasst als Primärtätigkeit) und um eine Konzeptionalisierung eines Konflikts (z. B. um die Suche nach Ursachen);
- in einem zweiten Schritt geht es wie beim Krisenmanagement um die Entwicklung von Massnahmen zur Um- oder Neugestaltung der Grundlagen der Zusammenarbeit und damit die Entwicklung einer erneuerten Koordiniertheit im Zentrum.

Konfliktmanagement kann auch als Abwendung einer drohenden Gefahr für das System verstanden werden, allerdings nicht in einem so unmittelbaren Sinne wie Krisenmanagement. Damit wird ein wesentlicher Unterschied zwischen diesen beiden Interventionsformen deutlich und auch die Kooperationsebene der Expansion dahin gehend erweitert und differenziert.

Sowohl Krisen- als auch Konfliktmanagement gehen, wenn Koordinationskrisen festgestellt wurden, in Phasen der Neu- oder Umgestaltung der zugrunde liegenden Strukturen der Zusammenarbeit über und eröffnen damit Prozesse der Ko-Konstruktion. Auf dieser Ebene können und müssen Bedingungen erarbeitet werden, die dauerhaft aus der Krise herausführen und zu einer erneuerten Koordiniertheit führen.

Wenn man die in der Konfliktliteratur beschriebenen Formen des Konfliktmanagements hier einbezieht (vgl. Abschnitt 4.7.3), dann sind sie am ehesten der Ebene der expansiven Kooperation und der Ko-Konstruktion zuzuordnen. Folgende Massnahmen des prozessualen und strukturellen Konfliktmanagements wurden auf den verschiedenen Ebenen herausgearbeitet:

- Auf *individueller bzw. personaler Ebene* und in *prozessualer Hinsicht* geht es im Rahmen von Rollenkonflikten um die Rollenanalyse (Rahim, 2001). In *struktureller Hinsicht* wurden Konzepte der Gestaltung von Arbeitstätigkeiten angesprochen wie Job-Design (Hackman & Oldham, 1976), Job-enlargement und Job-enrichment (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), Aufgabenorientierung (Emery, 1959), vollständige Tätigkeiten (Hacker, 1998) und humane Arbeitstätigkeiten (Ulich, 2001).
- Auf *Gruppenebene* sind es in *prozessualer Hinsicht* teambildende Massnahmen zur Sensibilisierung für gruppendynamische Prozesse sowie für die konstruktive Bewältigung von Teamkonflikten. *Strukturelles Konfliktmanagement* bezieht sich auf Gruppenzusammensetzung und -grösse, die Aufgabenstrukturen, das Belohnungssystem sowie auf das System von Regeln und Vereinbarungen in der Gruppe (Rahim, 2001). Dazu gehören auch traditionell arbeitspsychologische Gestaltungsprinzipien wie Partizipation, Selbstregulation innerhalb von Gruppen sowie (Teil-) Autonomie innerhalb der Organisation (vgl. Ulich, 2001).
- Auf der *Ebene der Organisation* bzw. auf der *Intergruppenebene* stellt bei den *prozessualen Massnahmen* das "Interface-Conflict-Solving-Model" (Blake und Mouton, 1984) ein fundiertes Modell zur Konfliktbewältigung dar. Daneben werden Modelle wie "intergroup confrontations" und "dialectical debates" (Thomas, 1979) vorgestellt. Zu den *strukturellen Konfliktmanagementmodellen* zählt insbesondere das klassische

"Linking-Pin-Modell" der Organisation (Likert, 1972). Darüber hinaus werden in der Literatur auch überlappende oder mehrfache Gruppenmitgliedschaft, Verbindungsleute zwischen Gruppen, gemeinsame Projektgruppen, gemeinsame Gruppensitzungen, Aufgabentausch zwischen den Gruppen und räumliche Nähe der Gruppen vorgeschlagen (Cohen et al., 1996). Plädiert wird auch für teamorientierte, kooperationsfördernde Organisationsformen wie Projektgruppen und Task-Forces, Qualitätszirkel sowie teilautonome und selbstregulierende Arbeitsgruppen (Wunderer, 2001). Andere Autoren (z. B. Grunwald & Redel, 1989) schlagen unter dem Begriff sachbezogene (im Gegensatz zu personbezogenen) Massnahmen des Konfliktmanagements Konzepte wie Delegation, die Einführung von Matrixstrukturen, den Einsatz von Kollegien und Projektgruppen, Beschwerdesystemen, die Implementation organisationaler Zielsysteme sowie Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen zu Entscheidungs- und Problemlöstechniken vor.

- Auf der Ebene der *interorganisationalen Kooperation bzw. von Netzwerken* sind es ähnliche prozessuale und strukturelle Massnahmen wie auf der Ebene der Organisation. Auch hier wird auf *prozessualer Ebene* das "Interface-Conflict-Solving-Model" (Blake & Mouton, 1984) z. B. bei Zuliefersystemen als Erfolg versprechend hervorgehoben (Pampel, 1993). Daneben werden die Prozessverfahren der Mediation zunehmend zur Unterstützung der Konfliktbearbeitung und zur Erreichung integrativer Ergebnisse in lateralen Kooperationsbeziehungen empfohlen, z. B. das "Dispute Systems Design" von Brett et al. (1990). Auf *struktureller Ebene* geht es um die Institutionalisierung von Konfliktmanagement als solches (Pampel, 1993) sowie von interorganisationalen Foren der Kommunikation und Kooperation. Lieferantentage, Kooperationsteams, zwischenbetrieblichen Hospitationen, Grenzgängertum oder zwischenbetriebliche Werkstattkreise (Wehner, Clases & Endres, 1996) sollen ermöglichen, dass Konflikte möglichst frühzeitig erkannt und gemeinsame Möglichkeiten für die Gestaltung der Kooperation erarbeitet werden.

Zur Verortung dieser Massnahmen des Konfliktmanagements im Kooperationsmodell:

Dort, wo diese prozessualen und strukturellen Massnahmen *antizipationsorientiert* entwickelt und institutionell verankert werden, sind expansive und ko-konstruktive Kooperationen notwendig, um initiale Koordiniertheit am Beginn einer Zusammenarbeit herzustellen. So baut z. B. eine organisationsübergreifende Projektgruppe ein interorganisationales Netzwerk auf. Massnahmen zur Optimierung der Koordination zwischen den Kooperationspartnern können dazu beitragen, dass Konfliktpotenzial zu minimieren. Die Implementierung eines Forums für den regelmässigen Austausch zwischen den beteiligten Betrieben oder der Einsatz von Beziehungspromotoren können dazu dienen, von vorneherein gute Beziehungen zwischen den Beteiligten und günstige Voraussetzungen für eine konstruktive Konfliktbearbeitung zu schaffen.

Sie können aber auch als *Reaktion* auf unerwartete Ereignisse, Störungen oder Konflikte aus den Kooperationsprozessen heraus erst notwendig werden. Konfliktmanagementprozesse sind dann selbst Formen expansiver und ko-konstruktiver Kooperation auf der Grundlage bestehender Koordiniertheit.

Wenn man das Systemebenen-Konzept hier berücksichtigt, dann ergibt sich bei der Zuordnung der Konfliktmanagementformen ein vom Stand des Beobachters abhängiges Bild. So geschieht eine strukturelle Veränderung der Zusammensetzung einer Arbeitsgruppe im Netzwerk, die aufgrund eines Intragruppenkonflikts notwendig wurde, unter expansiven und ko-konstruktiven Kooperationen, wenn man dies aus der Gruppenperspektive heraus beobachtet. Von der Perspektive des Netzwerks aus kann gleichzeitig jedoch von Selbstregulation gespro-

chen werden. Unter Umständen wird die strukturelle Veränderung in der Gruppe den übrigen Netzwerkakteuren gar nicht mitgeteilt. Die Aussage "Vieles ist intern geregelt worden" (Wehner, Raeithel et al., 1996, S. 53), wenn sie aus der Netzwerkperspektive heraus formuliert wird, bezieht sich auf die Selbstregulation, die in der Arbeitsgruppe geleistet worden ist, und nicht auf die Expansion und Ko-Konstruktion auf der Ebene der interorganisationalen Kooperation oder des Netzwerks. Von daher muss bei der Zuordnung der Kooperationsprozesse zu den Ebenen der Beobachtungsstandpunkt mit einbezogen werden.

Es gibt im Kooperationsmodell – im Rahmen der Suche nach möglichen Ursachen von unerwarteten Ereignissen und damit auch von Konflikten - auch den Weg des Verweises auf die Funktionsfähigkeit der bestehenden Kooperationsgrundlagen und der "Rückverpflichtung der Partner auf die formalen Vorgaben" (Wehner et al., 1998, S. 108). Dies geschieht dann, wenn die Strukturen an sich nicht als Ursachen von unerwarteten Ereignissen oder Konflikten identifiziert werden (Stichwort: Koordinationskrise), sondern auf personal attribuiert werden, z. B. als mangelndes Engagement oder unzureichende Kooperationsbereitschaft (Stichwort: Kooperationskrise). Diese Rückverpflichtung geschieht unter Bezug auf bestehende Machtkonstellationen und den damit verbundenen Sanktionsmöglichkeiten. In diesem Zusammenhang wird von einem Ausbleiben expansiver Kooperation gesprochen (Wehner, Raeithel et al., 1996). Allerdings erfordert die Suche nach Ursachen für Störungen zu einem Minimum ein erweitertes Verständnis der Kooperation. Zumindest kann durch eine Rückverpflichtung der Kooperationspartner auf ihre Beiträge eine noch weiter gehende expansive Kooperation umgangen werden. Von daher sind verschiedenste Zwischenphasen expansiver Kooperationen zu differenzieren, denen an dieser Stelle jedoch nicht weiter nachgegangen werden soll.

5.5.5 Integration des situativen Konfliktmanagements auf den Ebenen des Kooperationsmodells

Während Massnahmen des Konfliktmanagements deutlich der expansiven Kooperation und Ko-Konstruktion zugeordnet werden können, weil damit die Neu- oder Umgestaltung bestehender organisationaler Grundlagen verbunden ist, erstrecken sich die situativen Modelle über mehrere Ebenen.

Wenn man annimmt, dass *Konfliktvermeidung* das Nichtaufgreifen, das Nicht-zur-Sprache-Bringen eines bestehenden Konflikts ist, dann ist davon auszugehen, dass, weil per definitionem eine Beeinträchtigung des eigenen Handelns vorhanden ist oder antizipiert wird, auf regulativer Ebene kooperiert werden muss, um die eigene Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten oder wieder herzustellen. Zumindest Akteure, die von einem Konflikt betroffen sind, müssen dann einseitig kooperieren, um selbst handlungsfähig zu bleiben. Man wartet z. B. in einer Sitzung geduldig auf die Kollegen, die die Pausenzeit überziehen. Auf individueller Ebene kann Vermeidung allerdings auch als innerseelische Konfliktverarbeitung verstanden werden (vgl. Pongratz, 1961). Konflikte werden dann nicht primär sozial ausgetragen, sondern innerseelisch, indem beispielsweise verdrängt wird. Gleichwohl bedeutet dies auf der Ebene des sozialen Handelns dann regulative Kooperation, wenn auch einseitige Handlungen zur Aufrechterhaltung des Arbeitsprozesses getätigt werden.

Die Konfliktmanagementstile der *Unterordnung* und des *Machteinsatzes* können sowohl auf den Ebenen der Regulation als auch der Expansion bzw. Ko-Konstruktion angesiedelt werden. Auf regulativer Ebene würde dies z. B. darin ihren Ausdruck finden, dass die Bewältigung von Störungen nicht gemeinsam ausgehandelt wird, sondern einseitig vorgegeben wird. Auf expansiver Ebene kann sich Machteinsatz bzw. die Unterordnung darauf beziehen, dass bei Kooperationskrisen beispielsweise Partner auf ihre Beiträge rückverpflichtet werden. Der

ebenfalls der Expansionsebene zuzuordnende Machteinsatz im Krisenfall ist hier ein Sonderfall, weil es bei der Krisenbewältigung nicht zuerst um die Konfliktbewältigung geht, sondern um den Erhalt des Systems, um zu einem späteren Zeitpunkt Konfliktmanagement wieder zu ermöglichen (vgl. Pesendorfer, 2001). Auf der Ebene der Ko-Konstruktion, in der es – in einer Dialektik von Bewahren und Verändern – um die Neu- und Umgestaltung der strukturellen Bedingungen geht, spielen mikropolitische Aspekte wie auch die institutionelle Machttaggregation eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Aushandlung neuer Bedingungen der Zusammenarbeit, und damit der Einsatz von Macht verschiedener Art (vgl. French & Raven, 1959).

Der konsensorientierte und integrative Stil der *Zusammenarbeit* sowie der *Kompromiss* sind dagegen am ehesten auf der ko-konstruktiven Ebene zu verorten, da bei beiden Stilen neue Formen gefunden werden müssen, die Interessen der Konfliktparteien zu integrieren oder zumindest die jeweiligen Ansprüche auszuhandeln.

Bei der *Delegation*, die Schwarz (2001) als Form der Konfliktlösung diskutiert, handelt es sich am ehesten um expansive Kooperation, da in die Konfliktbewältigung bisher nicht beteiligte Akteure einbezogen werden und damit ein erweitertes Verständnis der Zusammenarbeit dokumentiert wird.

Insgesamt verdeutlicht die Diskussion der verschiedenen situativen Konfliktmanagementstile, dass sich hinter den Modellen zum situativen Konfliktmanagement völlig verschiedene Kooperationsmodalitäten und -notwendigkeiten verbergen. Dies wird in den theoretischen Ausführungen sowohl zu den zweidimensionalen Modellen als auch zum Entwicklungsmodell von Schwarz (2001) nicht diskutiert. Im Rahmen des Kooperationsmodells wird dies allerdings äusserst relevant. Denn es ist anzunehmen, dass die mit den Konfliktstilen jeweils verbundenen Kooperationserfordernisse sowohl bei der Wahl als auch bei der tatsächlichen Umsetzung der einzelnen Stile eine wesentliche Rolle spielen. Darauf deuten die kontingenztheoretischen Überlegungen hin, die von einer situationsabhängigen Wahl und Umsetzung ausgehen. Darüber, welche situativen Faktoren die Wahl bestimmen, ist allerdings wenig bekannt. In unserem Fall wären diejenigen Faktoren interessant, die in Verbindung mit kooperativem Handeln stehen wie z. B. Kooperationsbarrieren, -beziehungen, -anreize, oder -bereitschaften.

5.5.6 Selbstregulation und Konflikt

Bezogen auf die Koordiniertheit kann Selbstregulation eine Form der Konfliktvermeidung sein. Selbstregulation ist eine Reaktion darauf, dass die institutionalisierte Form der Zusammenarbeit auf lokaler Ebene nicht umgesetzt wird oder nicht umgesetzt werden kann. Es werden Praktiken entwickelt, die diese Lücke überbrücken sollen. Unter Umständen können die institutionellen Rahmenbedingungen und die lokalen Erfordernissen in Konflikt zueinander stehen. Selbstregulation kann daher auch als Konfliktvermeidung verstanden werden – als die Vermeidung des Konflikts zwischen institutionellen Bedingungen und den lokalen Erfordernissen, wie die Zusammenarbeit praktisch gestaltet sein soll. Damit ist auch das Feld offen für Konflikte zwischen den lokalen Praktiken und den Institutionalisierungen. Dort, wo diese nämlich aufeinander abgestimmt sein sollten, es aber nicht sind, kann es zu Selbstregulationskonflikten kommen (s. die Ausführungen zu Selbstregulationskonflikten weiter unten).

5.5.7 Remediative Koordination und Konflikt

Remediative Koordination, wo sie nicht Teil selbstregulativer Prozesse ist, sondern bewusster Vorgang zur Rückvermittlung von Massnahmen, die auf der Ebene der Expansion und Ko-

Konstruktion entworfen und beschlossen wurden, nimmt in Konfliktprozessen keine prinzipiell andere Funktion ein als die bisher beschriebene (vgl. Abschnitt 3.1.2.5). Ergebnisse aus Konfliktprozessen, die auf expansiver Ebene als Kooperationskrise bewältigt wurden, werden zwar auch über diesen Weg remedierte, jedoch nicht als Veränderung der initialen Koordiniertheit, sondern als ihre Bestätigung und Bestärkung. Resultate aus ko-konstruktiven Prozessen der Konfliktbearbeitung, die Veränderungen in den strukturellen Grundlagen mit sich bringen, müssen über den Weg der remediativen Koordination die Diskrepanz zwischen alten und neuen Strukturen überwinden. Damit wird dann aber das klassische Feld von Wandel und Konflikt eröffnet. Remediative Koordination wird zum Schlüsselprozess bei der Implementierung von Innovation oder auch zum Schlüsselproblem von Umsetzungsprozessen, wenn Veränderungen auf Widerstände stossen. Deshalb soll hier auch vom Typ des remediativen Koordinationskonflikts gesprochen werden.

5.5.8 Vom Konfliktprozess zum Prozess kooperativen Handelns bei Konflikten

Die vorangehenden Ausführungen haben die kooperativen Prozesse bei der Entstehung und der Bewältigung von Konflikten im Fokus. Damit wird auch ein wesentlicher Unterschied zu den in der Konflikttheorie gebräuchlichen Prozessmodellen, wie sie in Abschnitt 4.6 diskutiert wurden, deutlich. Bei diesen Modellen werden Konflikte gewissermassen aus den organisationalen Prozessen herausgegriffen und als quasi eigenständiger Prozess behandelt. Dieser nimmt zwar seinen Anfang in den Strukturen und Prozessen organisationalen Handelns und fliesst auch wieder dort hin zurück, erscheint aber ansonsten als isoliert. Dagegen wird im Kooperationsmodell auf die Prozesse kooperativen Handelns abgehoben, die sich im Rahmen von Konflikten entwickeln und die auf die Bewältigung von Konflikten ausgerichtet sind. Im Rahmen der Figur-Grund-Metapher werden dabei Figur und Grund nicht auseinander genommen, wie es in den Prozessmodellen der Fall ist. Sondern die Analyse wird entlang dieser Verklammerung von Kooperation und Konflikt durchgeführt. Auf diese Weise können auch die kooperativen Prozesse bei entstehenden Konflikten näher untersucht werden.

5.5.9 Konflikttypen auf den Prozessebenen des Kooperationsmodells

In Erweiterung der bisherigen Ausführungen zu den konflikttheoretischen Überlegungen in das arbeitspsychologische Kooperationsmodell wird auch davon ausgegangen, dass *Konflikte jeder einzelnen Kooperationsprozessebene immanent* sind. Sie können aus den Prozessen unter Koordiniertheitsbedingungen sowie aus Prozessen der korrektiven, expansiven oder remediativen Kooperation heraus entstehen. Darüber hinaus können sie sich schliesslich über mehrere Ebenen durchziehen. Wenn sie entstehen, werden damit Prozesse in Gang gesetzt, um sie zu bewältigen, um sich dann wieder der Kooperation auf der entsprechenden Ebene zuzuwenden, so die Annahme.

Damit wird die Komplexität des Modells erweitert, gleichzeitig aber auch Ansatzpunkte für weitere, vertiefende Forschungsfragen eröffnet, indem z. B. einzelne Konflikttypen in vertiefter Weise in den Analysefokus genommen werden. Folgende Konflikttypen lassen sich entsprechen der Ebene, der sie zugeordnet werden, unterscheiden:

- *Koordiniertheits-Konflikte* wurden bereits in Abschnitt 5.5.1 ausführlich diskutiert. Sie treten dann auf, wenn es zu Widersprüchen und Interessengegensätzen bei der Zusammenarbeit unter der Bedingung der initialen Koordiniertheit kommt. Die Haupttypen sind Konflikte im Bereiche der Produkte bzw. Ziele, der Wege der Zielerreichung, der gegenständlichen Welt sowie der Akteure. Diese Konflikte, auf die bereits eingegangen wurde, sind wohl die in der Literatur am meisten diskutierten.

- *Korrektive Kooperations-Konflikte* kommen vor, wenn Störungen bzw. unerwartete Ereignisse korrektive Kooperation notwendig machen und dabei Konflikte im Rahmen der Kooperationsaktivitäten auftreten (Kooperationsverweigerung, andere Auffassungen von der situativen Störungsbewältigung o. Ä.).
- *Selbstregulations-Konflikte* können dann entstehen, wenn die gewachsenen, informellen Regeln zur Bewältigung der Zusammenarbeit mit den formalen Regeln der Koordiniertheit oder unterschiedliche informelle Regeln untereinander in Widerspruch geraten.
- *Expansive Kooperations-Konflikte* treten dann auf, wenn im Rahmen einer Krise das System stabilisiert werden soll und Widersprüche über die Bewältigung der Krise auftauchen.
- Von *Ko-Konstruktions-Konflikten* kann dann gesprochen werden, wenn im Rahmen von Ko-Konstruktionsprozessen Widersprüche und Interessengegensätze dahingehend auftauchen, auf welche Art und Weise die Arbeitsorganisation auf neue Grundlagen gestellt werden soll (Inhalte, Rahmenbedingungen, Spannungsfeld Bewahren vs. Verändern, mikropolitische Einflussnahme auf die Entwicklungsprozesse o. Ä.).
- Um *Remediations-Konflikte* würde es sich dann handeln, wenn die in expansiver Kooperation und Ko-Konstruktion entworfenen und beschlossenen Veränderungen als erneuerte Koordiniertheit in den betrieblichen Alltag integriert werden sollen und dies auf Umsetzungswiderstände stößt.

Abb. 20 zeigt die verschiedenen Konfliktarten noch einmal im Kooperationsmodell.

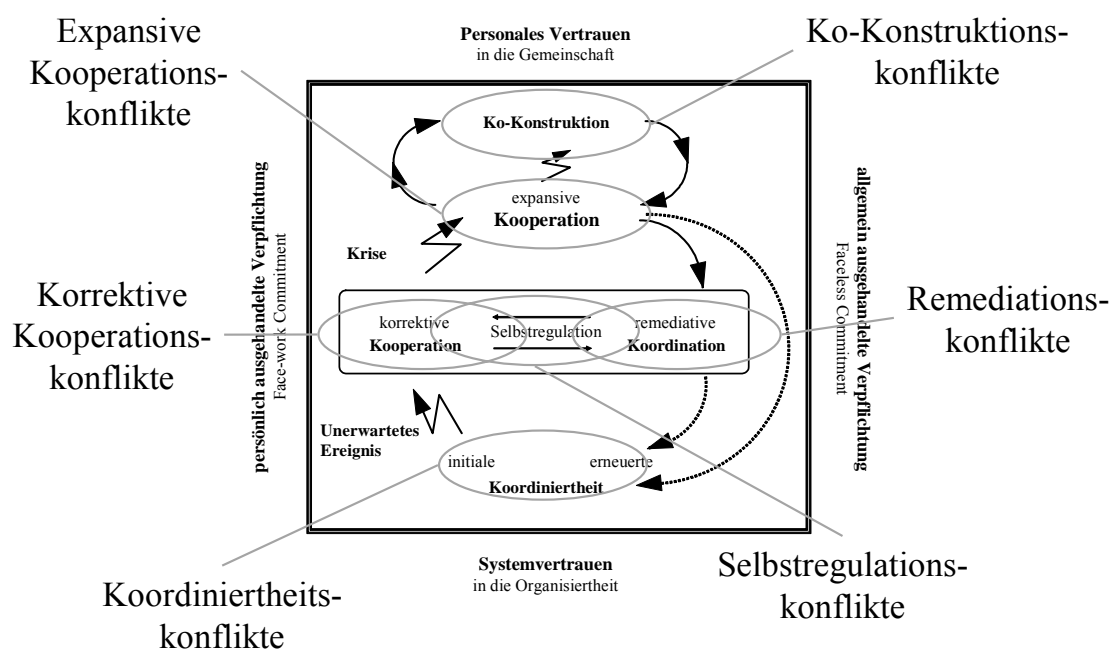


Abb. 20: Konfliktarten analog den Prozessebenen des Kooperationsmodells

5.6 Kooperation, Konflikt und Vertrauen als dynamische Prozessqualitäten

In den theoretischen Überlegungen zuvor wurden wesentliche Aspekte einer arbeitspsychologischen Perspektive auf Kooperation, Konflikt und Vertrauen herausgearbeitet. Im Rahmen

dieser Überlegungen wird davon ausgegangen, dass Konflikt und Vertrauen integrale Bestandteile der Zusammenarbeit arbeitsteiliger Systeme sind. Konflikt und Vertrauen lassen sich demnach nur in ihrer Verflechtung mit den Prozessen der Zusammenarbeit verstehen. Folgt man wiederum der Figur-Grund-Metapher, dann wäre für diese Untersuchung Kooperation als elementare Kategorie menschlicher Interaktion der Grund, und Konflikt und Vertrauen die Figuren.

Über diese Denkfigur hinausgehend lassen sich diese Kategorien auch in ihrer Dynamik näher beschreiben. Dazu soll noch einmal auf die Dynamik des Kooperationsmodells eingegangen werden. Diese ist durch das Wechselspiel zwischen Koordination und Kooperation, durch eine fortwährende Dialektik von Institutionalisierung, Regulation und Expansion gekennzeichnet und damit nur in ihrer Prozesshaftigkeit (Historizität/Gewordenheit – Gegenwart/Interaktion – Zukunft/Entwicklung) zu verstehen (vgl. auch die Ausführung zu Logik und Dialektik von Schwarz, 2000, die dieses Verständnis unterstützen, s. Abschnitt 4.3). Damit gewinnen die dynamischen Aspekte der Kategorien Kooperation, Konflikt und Vertrauen an Bedeutung. Von Clases und Wehner (in Druck) wird der Begriff der dynamischen Prozessqualität eingeführt und am Beispiel von Vertrauen diskutiert. Mit dieser begrifflichen Fassung wird insbesondere auf die Veränderbarkeit verwiesen sowie auf die Sensitivität gegenüber anderen Konstrukten im semantischen Feld von Kooperation.

Vertrauen in arbeitsteiligen Systemen wird bei Clases und Wehner (in Druck) als Prozessqualität verstanden, die in die Geschichte von Kooperationsbeziehungen eingeht, die Interaktionsprozesse prägt, sich darin entwickelt und auch als Ergebnis daraus hervor geht. Wie in Abschnitt 3.1.3.2 bereits ausgeführt, erfordern Kooperationsprozesse für das Gelingen von Zusammenarbeit ein Mindestmass an Vertrauen in die beteiligten Akteure und in deren persönlichen Beziehungen sowie in die strukturellen und institutionellen Rahmenbedingungen. Insbesondere ist Vertrauen für die Bewältigung von Störungen und Krisen von grosser Bedeutung. Störungen und Krisen können andererseits Vertrauen aber auch gefährden, sowohl personales als auch Systemvertrauen.

Auf die gleiche Weise lässt sich die Dynamik von Kooperation und Konflikt beschreiben. Mit der Konstruktion von Kooperation bzw. aufgrund der Notwendigkeit von Koordination (Rüttinger & Sauer, 2000) werden Konfliktpotenziale unmittelbar mit konstruiert. Rüttinger und Sauer (2000) zeigen dies deutlich in ihren theoretischen Ausführungen über Bewertungs-, Beurteilungs-, Verteilungs- und Beziehungskonflikte. Damit ist das Eingehen von Kooperation immer auch das Einlassen auf Konfliktpotenziale. Es kann darüber hinaus auch angenommen werden, dass Kooperation erst aufgrund von Konflikten zustande kommt. So sind Konflikte beispielsweise für Simmel (1992) Motive, um sich zu vergesellschaften bzw. – in der hier verwendeten Begrifflichkeit – um zu kooperieren. Die Kooperationsnotwendigkeiten, die in der Entstehungsgeschichte von Organisationen und Institutionen beobachtet werden, können auch als Formen der Konfliktbewältigung verstanden werden. Der Konflikt, als Gruppe nicht mehr überlebensfähig zu sein, wird dadurch gelöst, dass man mit anderen Gruppen kooperiert. Es ist offensichtlich, dass heutige Unternehmen interorganisationale Kooperation aus dem gleichen Grund eingehen. Netzwerke stellen in diesem Sinne immer auch "Notgemeinschaften" dar, mit denen andere Konflikte bewältigt werden. Nicht selten wird hier die Metapher des Überlebens verwendet.

In kooperativen Beziehungen und den darin eingebetteten Interaktionsprozessen können Konflikte entstehen, weil die Zusammenarbeit nie völlig widerspruchsfrei oder vollständig verregelt sein kann. Es sind immer auch unterschiedliche Zielsetzungen vorhanden, die Mittel und Wege der Zielerreichung werden immer auch unterschiedlich beurteilt, Ressourcen sind in der Regel knapp und die Beziehungen zwischen Akteuren nie abschliessend geklärt. Konflikte zu

bearbeiten (und auch deren Nichtbearbeitung) erfordert kooperatives Handeln, selbstregulativ oder expansiv. Konflikte, die im Interaktionsprozess entstehen, bringen – bearbeitet oder unbearbeitet – schliesslich immer Resultate hervor, die den weiteren Kooperationsprozess mitprägen, mitunter aber auch zum Scheitern bringen. Insofern ist Kooperation auch Ergebnis bearbeiteter und unbearbeiteter Konflikte.

Konfliktpotenzial ist grundsätzlich antizipierbar und der Reflexion zugänglich. Wenn Konfliktpotenzial im Entstehungsprozess von Kooperationen antizipiert bzw. aus der Erfahrung heraus vermutet wird, ist zu einem gewissen Mass Vertrauen notwendig, damit überhaupt Kooperation eingegangen werden kann. Dieses Vertrauen kann sich auf die Akteure beziehen (personales Vertrauen) und auf die Organisiertheit des Systems (Systemvertrauen). Die Frage, die in Bezug auf das einzugehende Risiko gestellt wird, könnte etwa lauten: Sind die Beziehungen zu diesen Personen so tragfähig, dass Konflikte mit ihnen gar nicht erst entstehen? Und kann ich das Risiko eingehen, dass die an der Kooperation beteiligten Personen fähig sind, Konflikte kooperativ und konstruktiv zu bewältigen? In Bezug auf das aufzubringende Systemvertrauen könnte die Frage sein: Ist dieses System so gut koordiniert, dass in den wesentlichen Aspekten keine Konflikte auftreten, die die Zusammenarbeit gefährden? Und ist das System so gut organisiert und damit stabil genug, dass es mit dennoch auftretenden Konflikten umgehen kann, ohne sofort in die Krise zu schlittern und zu zerbrechen? Diese Fragen sind im Vorhinein nicht abschliessend zu beantworten, sondern verweisen auf Vertrauen im Sinne von "trust" (vgl. Luhmann, 2000) und damit auf die risikoreiche Vorleistung, die beim Eingehen einer Kooperationsbeziehung in Antizipation von möglichen Konflikten zu erbringen ist.

Eine minimale Vertrauensbasis ist für die Bearbeitung von Konflikten, die in Interaktionsprozessen entstehen, erforderlich, bedeutet das Kooperieren zur Konfliktbewältigung doch Verständigung unter den beteiligten Akteuren und damit eine Intensivierung der Beziehungen zwischen ihnen. Dies setzt ein gewisses Mass an Einschätzbarkeit der Verlässlichkeit voraus. Umso mehr, als eine konfliktreiche Situation immer auch als Belastung und Risiko erlebt wird, indem z. B. eigene Interessen als gefährdet wahrgenommen werden. Gerade integrative Konfliktlösungen, auf die z. B. auch Mediationsprozesse ausgerichtet sind, erfordern ein hohes Mass an gegenseitigem Vertrauen der Parteien untereinander und in den Mediator oder die Mediatorin. Auf theoretischer Ebene zeigen z. B. Deutsch (1976), Glasl (1997) oder Thomas (1992a) sowie Wall und Callister (1995), dass Vertrauensverlust bzw. die Entstehung von Misstrauen eine der markantesten Begleiterscheinungen von Konfliktprozessen ist. Gleichzeitig zeigen empirische Befunde, dass Misstrauen auch Ursache von Konflikten sein kann (z. B. Baron, 1990; Wall & Callister, 1995). Neben personalem Vertrauen ist auch Vertrauen in das System in einem Mindestmass notwendig. Wie die Ausführungen im Rahmen des Kooperationsmodells darlegen, überwiegen bei unerwarteten Ereignissen und Störungen – und es kann angenommen werden, dass dies auch für auftretende Konflikte zutrifft – jedoch personales Vertrauen und die direkte Begegnung unter den Bedingungen der "facework commitments" (Giddens, 1995, 1997).

Bearbeitete und unbearbeitete Konflikte haben nicht nur Kooperation als Ergebnis, sondern auch Vertrauen, indem dieses entweder verstärkt aus diesen Prozessen hervorgeht oder beschädigt wird und Kooperation dadurch zum Scheitern bringen kann. Die Gefahr, dass Kooperation zerbricht, ist insbesondere dann gross, wenn Konflikte nicht befriedigend gelöst werden und Nachwirkungen zeitigen, die negative Emotionen hervorrufen (Thomas, 1992a; Wall & Callister, 1995). Ebenso können Konflikte aber auch bestehendes Vertrauen vertiefen, indem über den Weg der Auseinandersetzung individuelle, aber auch gemeinsame Motive, Zielsetzungen, Werte, Normen etc. erst schärfere Konturen bekommen und dadurch ein vertieftes gegenseitiges Verständnis sowie eine tiefgründigere Vertrauensbasis geschaffen wer-

den. Insofern kann Vertrauen auch ein Resultat eines Konfliktbearbeitungsprozesses sein und in der Folge die Bewältigung von Konflikten auf einem veränderten Vertrauensniveau ermöglichen.

Das Verständnis von Kooperation, Konflikt und Vertrauen als dynamische Prozessqualitäten – insbesondere in ihrer Verwobenheit – ist gerade mit Blick auf den prozessualen Forschungsansatz eine Hilfe bei der Untersuchung von Zusammenarbeit, weil es dort in erster Linie um Entstehung und Entwicklung geht.

5.7 Zur Forschungsmethodologie im Rahmen des prozessualen Forschungsansatzes

5.7.1 Untersuchungsmaximen

Ein arbeitspsychologisches Verständnis des Konfliktthemas folgt den *Untersuchungsmaximen* des *prozessualen Forschungsansatzes*, wie er in Kapitel 3 skizziert wurde. *Prozessorientierung* bezieht sich auf die Prozesse gemeinsamer Abstimmung, des Austauschs, der Verständigung, von Vertrauen sowie der Aushandlung der am Prozess beteiligten Personen, Unternehmenseinheiten oder Unternehmen. Es geht dabei um den Austausch prozessnaher Erfahrungen, Wissensbestände und sozialer Praktiken. In der *Störungsorientierung* spielt das *Paradigma des unerwarteten Ereignisses* eine zentrale Rolle. Hierzu ist auch der Konflikt als Spezialfall zu zählen, mit dem immer auch ein gewisses Störungspotenzial verbunden ist. Unerwartete Ereignisse und Konflikte werden als Kooperationschancen verstanden, die es ermöglichen, auch bei nicht nach Plan verlaufenden Prozessen die Handlungsfähigkeit zu bewahren, um die Zusammenarbeit aufrecht zu erhalten. Die *Dialog- und Feedback-Orientierung* richtet sich auf die Dialog- und Feedback-Strukturen zwischen den Kooperationspartnern sowie in der Partnerschaft zwischen Forschenden und Beforschten in einem vertrauensvollen Setting. Bei der *Gestaltungsorientierung* geht es darum, Wissens- und Erfahrungsbestände der an den Arbeitsprozessen beteiligten Akteure einzubeziehen, um Strukturen und Prozesse der interorganisationaler Kooperation gemeinsam zu gestalten und zu entwickeln.

Damit folgt dieser Ansatz dem als klassisch zu bezeichnenden arbeitspsychologischen Konzept von *Analyse*, *Bewertung* und *Gestaltung* von Arbeitstätigkeiten (Ulich, 2001). Dieser Dreigestalt liegen verschiedene Konzepte unterschiedlicher Schulen zugrunde wie das der soziotechnischen Systemgestaltung (Emery, 1959; Rice, 1958; Trist & Bramforth, 1951), das der Aufgabengestaltung (Hackman & Oldham, 1976) sowie das der persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung (Hacker, 1998; Ulich, 1978; Volpert, 1979).

Mit der Verwendung des Kooperationsmodells als einer Heuristik und als ein Interpretationschema für Kooperationsprozesse im Allgemeinen und Kooperationsprozesse zur Bewältigung von Konflikten im Besonderen, soll der Anschluss an dieses Konzept gelegt werden, wie es auch in den vier Untersuchungsmaximen des prozessualen Ansatzes ausformuliert wurde. So wie es bis anhin um humane Arbeitsplätze, ganzheitliche Tätigkeiten, die Teilhabe an Produktionsprozessen, die Förderung der persönlichen Entwicklung sowie die Zufriedenheit mit und Motivation zur Arbeit gegangen ist, geht es in diesem Ansatz um die Entwicklung von individuellen und kollektiven Fähigkeiten zur Gestaltung struktureller Grundlagen zur Zusammenarbeit sowie zur kooperativen Bewältigung von Konflikten.

Mit dem Kooperationsmodell in dieser Verwendungsweise wird es möglich, in einem kooperativen Dialog von Wissenschaft und Praxis Konflikte sowohl zu untersuchen und der gemeinsamen Reflexion zugänglich zu machen als auch einen Rahmen bereitzustellen, um pra-

xistaugliche Lösungen abzuleiten. Arbeitspsychologie schliesst damit einmal mehr an das Selbstverständnis psychologischer Forschung an. Diese nimmt sich nach Raeithel (1998) als Arbeitsobjekt eine bestimmte soziale oder individuelle Situation, eine Problemsituation vor, um dafür allgemeine Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten, die aus dem Problem, oder eben dem Konflikt, herausführt. Sie versucht zu einer pragmatisch gerechtfertigten Überzeugung beizutragen, welche in neue Praxis und Routine führt. Psychologische Forschung stellt sich damit in den Dienst der Unterstützung sozialer Selbstregulationsprozesse.

5.7.2 Forschungsmethodologischer Hintergrund

Zur *Forschungsmethodologie* des prozessualen Ansatzes hat Dick (1996) die wesentlichen Eckpfeiler notiert und diskutiert. Seine Überlegungen beziehen sich auf zwischenbetriebliche Kooperationen bei Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie. Gerade dieser Wirtschaftszweig ist massgeblich durch die Bildung neuer Formen der Zusammenarbeit gekennzeichnet. Dies trifft ebenso für das gesamte Feld der interorganisationalen Kooperationen und von Netzwerken zu, wie sie hier zum Gegenstand gemacht werden.

Neugestaltungen der Zusammenarbeit bringen es naturgemäss mit sich, dass in weiten Teilen dieses Feldes in der Regel noch wenig Orientierung im individuellen und kollektiven Handeln vorhanden ist. Strukturen, Prozesse, Regeln, Normen etc. bilden sich erst mit der Zeit heraus. Insbesondere wenn es darum geht, in neuen Kontexten Erfahrungen zu sammeln, wie es in Zusammenhang mit der Kooperation in virtuellen Netzwerken der Fall ist, kann davon ausgegangen werden, dass all den bisherigen Erfahrungen eine enorme Bedeutung zukommt. Sowohl die eigene und die kollektive Sozialisation als auch die Regeln und Standards der betrieblichen Gemeinschaft, wie sie in der jeweiligen Situation vorgefunden werden, dienen als Orientierungspunkte beim Betreten des Neulands. Sie strukturieren die individuellen und kollektiven Handlungen und ermöglichen die Entwicklung neuer Handlungsmuster, indem sich einzelne Akteure aufeinander und auf die Umwelt beziehen, in der sie sich befinden. Virtuelle Netzwerke sind bis anhin noch immer als neue Handlungsfelder anzusehen. Insofern scheint es an der Stelle notwendig, auch von wissenschaftlicher Seite her das Feld zunächst zu *explorieren*, um die weitgehend unbekannten Handlungsmuster bzw. die Dialektik zwischen gewohnten und ungewohnten, zwischen notwendigen und noch nicht erprobten Handlungsmustern sichtbar zu machen (vgl. Dick, 1996). Ein exploratives Vorgehen legt die Erkundung der *Qualitäten des Feldes* nahe. Für verschiedene Wissenschaftstheoretiker wie z. B. Mayring (2000) und Kleining (1982) steht daher am Beginn wissenschaftlichen Vorgehens die Frage nach den Qualitäten vor der Frage nach Quantitäten. Für Kleining kommen für die anfängliche Behandlung eines wissenschaftlichen Themas folgerichtig zuerst Verfahren mit niedrigem Abstraktionsgrad zur Anwendung. Auf diese können, ohne dass dies zwingend wäre, quantitative Verfahren folgen, die einen höheren Abstraktionsgrad haben. Ähnlich argumentiert Mayring (2000, S. 19), wenn er Lewin zitiert, der zur Quantifizierung zuerst die Bestimmung des "quale", der Qualität voraussetzt.

Der Zugang zum Feld interorganisationaler Kooperation bzw. von Netzwerken ist ein Zugang in laufende Prozesse der aktuellen Umgestaltung der Zusammenarbeit, in welchen auch aufgrund der bestehenden Unsicherheit Verständigungs- und Kommunikationsnotwendigkeiten verstärkt thematisiert werden. Forschenden bietet sich daher die Möglichkeit, an diesen Thematisierungsprozessen teilzunehmen. Eine solche Teilnahme erfolgt jedoch weniger in einer scharfen Trennung von wissenschaftlicher auf der einen und praktischer Tätigkeit auf der anderen Seite, sondern vielmehr in einer Kontinuität von Alltags- und Forschungshandeln (Dick, 1996). Es wird in diesem Zusammenhang von einer Strukturparallelität zwischen praktischem und wissenschaftlichem Handeln gesprochen, die sich auf die subjektiven Theorien

der Akteure in der Praxis und auf die wissenschaftlichen Theorien bezieht. Hier setzt die prozessuale Feldforschung an mit dem Ziel, objektiven Sinn individuellen und kollektiven Handelns zu ergründen. Prozessuale Forschung richtet sich daher an die Handelnden selbst und deren Wissens- und Erfahrungsbestände sowie an ihre Deutungen und Interpretationen.

Zentrale Forschungsprinzipien sind dabei (a) eine Verschränkung von Datenerhebung und Theoriebildung, in welcher die Theorie schrittweise während des ganzen Forschungsprozesses entsteht, (b) die Offenheit im theoretischen Vorverständnis, bei den gewählten Methoden und in der Darstellung. Diese ermöglicht es, sowohl den der Methode angemessenen Gegenstand als auch die dem Gegenstand angemessene Methode zu finden. Darüber hinaus erleichtert die theoretische Unvoreingenommenheit die Entstehung des notwendigen Vertrauens zu den Menschen in der Praxis. Weiter ist (c) die kommunikative Beziehung zwischen Praktiker und Forscher entscheidend, wenn es darum geht, innere Bilder und mentale Repräsentationen bei den Akteuren zu erkunden. Das Gefühl einer vertrauensvollen Beziehung erleichtert es den Akteuren, sich diesbezüglich zu öffnen, vor allem auch dann, wenn ihnen Gelegenheit geboten wird, die eigenen Bilder sprachlich selbst und damit angemessen zu strukturieren. Schliesslich gilt (d) das Prinzip der verobjektivierenden Interpretation als wissenschaftliche Abstraktionsleistung. Dabei soll der Bezug zu den Interpretationen der untersuchten Akteure erhalten bleiben, was durch eine angemessene Rückmeldung an diese erreicht werden kann. Mit diesen Prinzipien knüpft Dick (1996) an die für qualitative Sozialforschung geltenden Prinzipien an, wie sie z. B. von Lamnek (1989a) diskutiert werden.

Das Paradigma des unerwarteten Ereignisses stellt in diesem Ansatz einen spezifischen Zugang dar. Unerwartete Ereignisse verweisen auf die Diskrepanzen zwischen gedachten und tatsächlich ablaufenden Prozessen der Zusammenarbeit. Sie wecken die besondere Aufmerksamkeit der Akteure; zeigen den bisherigen Denk- und Handlungshorizont auf, verlangen nach Reflexion und Interpretation, erfordern Entscheidungen über situatives Handeln und Kooperieren und knüpfen dabei sowohl an individuelle als auch an kollektive Handlungs-, Interpretations- und Deutungsschemata an. Sie sind Ausgangspunkte für den Dialog zwischen Praxis und Theorie und können zu beiderseitigem Erkenntnisgewinn führen. Damit sind sie erkenntnisleitende WahrnehmungsfILTER und Zugangspunkt wissenschaftlichen Arbeitens im Feld. Auch Konflikte sind in der Regel unerwartete Ereignisse, die diese Funktionen erfüllen.

Methodisch rücken vor diesem methodologischen Hintergrund eher diejenigen Verfahren in den Vordergrund, die den beforschten Akteuren die Möglichkeit einräumen, selbst zu Wort zu kommen und die Strukturierungen ihrer Wahrnehmung, ihrer Erfahrung und ihres Wissens selbst vorzunehmen. Als Beispiele werden von Dick (1996) das narrative Interview (Schütze, 1976), Netzinterviews wie Repetory Role Grid (Kelly, 1955), Strukturlegetechniken (Scheele & Groeben, 1988), Gruppendiskussionen, Leitfadeninterviews und Expertengespräche genannt.

Dort, wo das Feld virtueller Kooperation zum bislang wenig untersuchten Thema Konflikt zunächst explorativ erschlossen werden soll, eignet sich der Einsatz von *Fallstudien* als zentrale wissenschaftliche Herangehensweise im Rahmen des qualitativen Paradigmas. Das mit ihr verbundene Interesse bezieht sich (im Gegensatz zur Vorgehensweise im quantitativen Paradigma) auf "die Beschreibung und Analyse eines einzelnen Falles, einer einzelnen Untersuchungseinheit" (Lamnek, 1989b, S. 16). Es geht jedoch weniger um die Einzigartigkeit eines Falles, sondern um generelle Strukturen, typische Handlungsmuster, die über den spezifischen Einzelfall hinausweisen, also um "die individuelle Ausprägung eines vermuteten überindividuellen Phänomens." Dies kann auch durch den Vergleich mehrerer Fälle geschehen, die auf die Ebene des wissenschaftlichen Diskurses gehoben werden sollen.

Die Fallstudie ist an sich keine definierte Forschungsmethode, sondern eine spezifische Zugangsweise. Fallstudien können mit Yin (2003) als *Untersuchungen aktueller Phänomene in der realen Lebenswelt* verstanden werden, in der gerade Kontextbedingungen in die Untersuchung einfließen und damit deren Authentizität ausmachen. Fallstudien greifen aus der Datenkomplexität des Feldes diejenigen Daten heraus, die im Interesse der Fragestellung sind. Die Fragestellung ist dabei durchaus auf der Basis bestehender Theorien konzipiert und dient entweder zur Theoriebildung oder zur Erweiterung bestehender Theorien. Neben der Fragestellung sollten theoretische Vorannahmen expliziert, die untersuchte Einheit definiert sowie Aussagen zur Verknüpfung von Daten und Theorie einschliesslich Interpretationskriterien gemacht werden (Yin, 2003). Je nach Verwendungsform werden verschiedene Arten von Fallstudien unterschieden. Yin (2003) differenziert zwischen explorativen (Schwerpunkt offene Erkundung), explanativen (Schwerpunkt der Erklärung) und deskriptiven (beschreibenden) Fallstudien. An Fallstudien sind die gängigen Anforderungen in Bezug auf die Gütekriterien für wissenschaftliche Untersuchungen gestellt: *Validität*, *Reliabilität* und *Gültigkeitsbereich* (Kleining, 1982). Die Stärke von Fallstudien besteht dabei weniger in ihrem Anspruch auf Repräsentativität, allenfalls auf ähnliche Handlungssysteme. Vielmehr liegt ihre Stärke in einer relativ ausgeprägten ökologischen Validität, da die Forschung in der betrieblichen Lebenswelt stattfindet (Prinzip der Naturalistizität) und in einem engen Dialog mit den Akteuren des Feldes kommunikativ erschlossen und gemeinsam hergestellt wird (Prinzip der Kommunikativität).

Soweit der methodologische Hintergrund zum prozessualen Ansatz. Die in diesem Rahmen verwendeten Methoden werden im empirischen Teil (Kapitel 6, Abschnitt 6.4) vorgestellt und diskutiert.

5.8 Forschungspragmatik: eine duale Herangehensweise an die Konfliktanalyse

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass im Rahmen eines arbeitspsychologischen Ansatzes die Anlehnung an das Theorem der Dualität der Struktur von Giddens (1997) eine geeignete Herangehensweise an die Analyse von Konflikten darstellt. Der Rekurs auf strukturelle Momente im Handeln und die Veränderung struktureller Bedingungen durch Handeln trifft nach Giddens für jedes Handeln zu. Im Besonderen wurde diese Dualität auch für die Entstehung von Vertrauen erläutert (vgl. Abschnitt 3.1.3.1). Sie kann aber auch für das Handeln in Konflikten herangezogen werden. Wenn Handeln generell sich immer auf Kooperationsstrukturen bezieht, dann trifft dies auch für Handeln bei Konflikten zu: ob durch Handeln Konflikte hervorgebracht werden; ob sie durch Handeln unterdrückt oder zur Eskalation gebracht werden; oder ob sie durch Handeln bearbeitet und gelöst; und ob dadurch wieder neue Konflikte hervorgebracht werden. Insbesondere wenn Konflikte auftreten, kann durch die Analyse der Kooperationsstrukturen – denn sie bilden die Basis gemeinsamen Handelns – untersucht werden, worin sich Konfliktparteien darin einig sind und wo nicht, wo Lücken sind oder wo zwar Regeln vorhanden sind, aber nicht danach gehandelt wird. Der Bezug auf Kooperationsstrukturen ermöglicht in der Folge auch deren Veränderung im Rahmen von Konfliktbewältigungsprozessen. Damit bezieht sich Konflikthandeln nicht nur auf bestehende Strukturen, sondern kann dies auch verändern.

Inspiziert durch die zwei Analysetypen im Theorem der Dualität von Struktur von Giddens (1997), der institutionellen Analyse auf der einen Seite, und die Analyse strategischen Verhaltens auf der anderen Seite, soll im Rahmen dieses arbeitspsychologischen Ansatzes ebenfalls eine zweigleisige Vorgehensweise bei der Analyse von Arbeitssystemen vorgeschlagen werden:

- eine Analyse der strukturellen Grundlagen der Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik;
- eine Analyse der Kooperationsprozesse im Rahmen der Konfliktbearbeitung.

Dabei kann mit Giddens (1997) keine strenge Trennung dieser beiden Herangehensweisen erfolgen. Für ein Verständnis von Konflikten in Arbeitssystemen sind beide Vorgehensweisen von Bedeutung: um zu verstehen, aus welchen Strukturen Konflikte entstehen (z. B. widersprüchliche Regeln); wie sie dadurch Veränderung erfahren (z. B. Regeln werden verändert) und neue Praxis hervorbringen; und um die Prozesse als solche zu verstehen, die sich auch auf die strukturellen Grundlagen der Zusammenarbeit beziehen (z. B. auf Regeln für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten).

In dem Sinne bedient sich auch der hier vertretene arbeitspsychologische Ansatz dieser dualen Vorgehensweise: einer *strukturellen* und einer *prozessualen* Analyse. Nachfolgend werden diese beiden Herangehensweisen detaillierter ausformuliert und auf das Kooperationsmodell angewendet.

5.8.1 Die strukturelle Konfliktanalyse

Unter Verwendung des Kooperationsmodells als Heuristik und Interpretationsschema bei der Analyse sind dabei die folgenden drei *Strukturierungs-Ebenen* relevant:

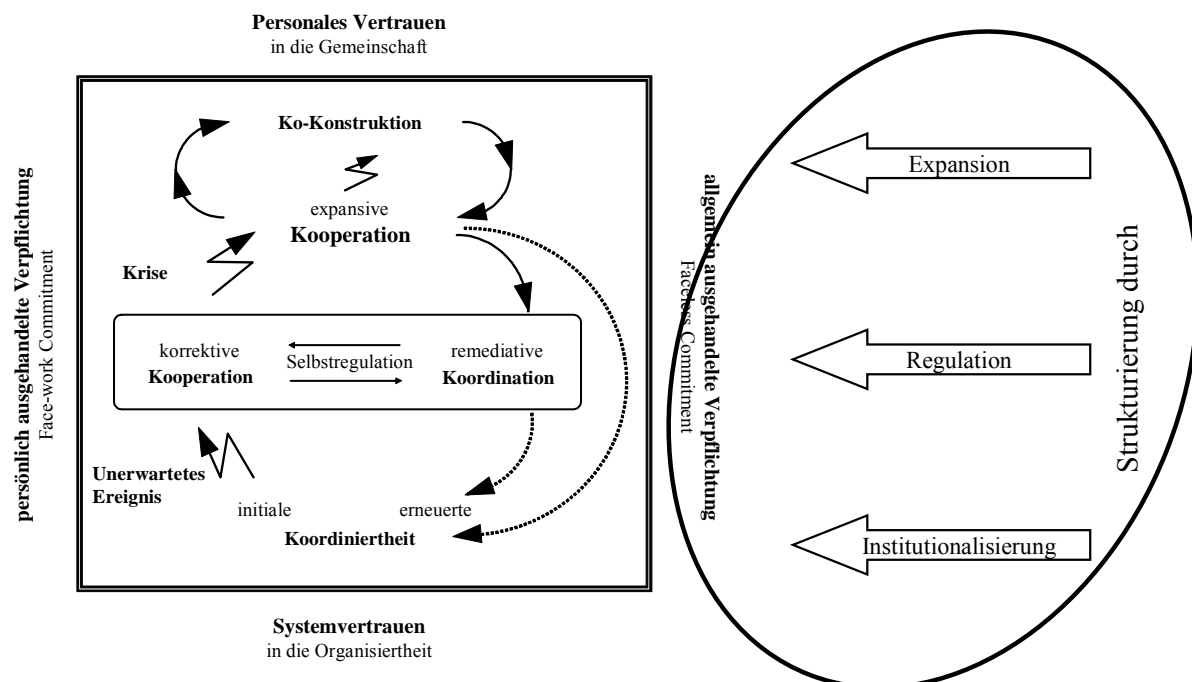


Abb. 21: Fokus der Analyse der strukturellen Seite des Konfliktmanagements: die drei Strukturierungsdimensionen.

Auf der *Ebene der Institutionalisierung* geht es zunächst darum zu untersuchen, welche *Kooperationsstrukturen* der Zusammenarbeit zugrunde liegen und die initiale Koordiniertheit bestimmen.

Die Verschränkung von Kooperationsstrukturen und Konfliktpotenzial, wie sie theoretisch begründet ist (vgl. die Abschnitte 4.5.1 und 5.5.1), führt dazu, die jeweiligen Kooperationsstrukturen nicht allein unter dem Gesichtspunkt der Koordination zu betrachten, sondern auch als Konfliktpotenziale. Dies wurde von Rüttinger und Sauer (2000) dadurch begründet, dass menschliches Handeln im organisationalen Kontext immer eine Bildung gemeinsamer Handlungsfelder bedeutet (s. Abb. 14, S. 62). Individuelle Handlungsfelder gehen darin nicht vollständig auf. Die einzelnen Aspekte (Ziele, Wege, Ressourcen, Beziehungen) sind im gemeinsamen Handlungsfeld nie ausschliesslich gleichgerichtet. Sie können immer auch in verschiedene Richtungen gehen und damit Konflikte auslösen. Durch Abstimmungen und Vereinbarungen, die in diesen Handlungsfeldern getroffen werden, werden Handlungsmöglichkeiten strukturell ein-, aber auch ausgeschlossen (vgl. Berkel, 1992). Im Sinne von Giddens (1997, S. 215) haben Kooperationsstrukturen immer sowohl ermöglichende ("enabling") als auch einschränkende ("constraining") Qualitäten. Damit beinhalten Kooperationsstrukturen immer auch Konfliktpotenzial.

Der Begriff der Kooperationsstrukturen steht zum Begriff des *Handlungsfelds*, der bis anhin verwendet wurde, derart in Beziehung, dass die Kooperationsstrukturen der gegenseitigen Abstimmung und Aushandlung bedürfen. Damit stellen die Kooperationsstrukturen die gemeinsamen Handlungsfelder dar. Sie werden zunächst durch Handlungen der Akteure konstruiert und dadurch erst auf eine gemeinsame Ebene gehoben und dienen damit als institutionelle Basis individuellen und kollektiven Handelns im Rahmen des entsprechenden sozialen Systems. Dies betrifft die Ebene der initialen Koordiniertheit genauso wie die Ebenen der Regulation und Expansion. Die Herstellung initialer Koordiniertheit reicht für die Zusammenarbeit in arbeitsteiligen Systemen nicht aus. In einem Minimum müssen auch Prozesse von Regulation und Expansion definiert sein.

Die Kooperationsstrukturen stellen die Ausgangsbasis für Konfliktprozesse dar und sind Orientierungspunkte für individuelles und kollektives Konflikthandeln. Wo Kooperationsstrukturen definiert sind, bezieht sich das Handeln der Akteure auch dann auf diese Strukturen, wenn die Zusammenarbeit konflikthaft wird. Insofern ist entscheidend, wie die Strukturen gestaltet sind, wobei man es im Sinne der Dualität von Struktur immer mit Strukturen zu tun hat, die selbst Ergebnisse menschlichen Handelns sind und sich durch Interaktionsprozesse verändern.

Darüber hinaus stehen die Kooperationsstrukturen in enger Verbindung zu Vertrauen. Im prozessualen Forschungsansatz wird diesbezüglich zwischen personalem und Systemvertrauen unterschieden. Es wurde dargelegt, dass die Zusammenarbeit ein Mindestmass an Vertrauen in die persönlichen Beziehungen bzw. in die Gemeinschaft und in die Kooperationsstrukturen voraussetzt (vgl. Abschnitt 3.1.3.2). Wie dargelegt wurde, kommt im Rahmen der Kooperation unter den Bedingungen der initialen Koordiniertheit dem Systemvertrauen eine grössere Relevanz zu, während unter den Bedingungen der Selbstregulation und Expansion dem personalen Vertrauen eine bedeutendere Funktion zukommt. Mit der Konstruktion von Kooperationsstrukturen zur initialen Koordiniertheit wird auch die Basis für Vertrauen in das Funktionieren dieser Strukturen gelegt. Wo die Kooperationsstrukturen in verlässlicher Weise angelegt sind, kann die Zusammenarbeit unter den Bedingungen von Koordiniertheit geschehen, womit auch Vertrauen in das System generiert wird. Daneben wird auch die Basis für personales Vertrauen gelegt, also zwischen den beteiligten Akteuren und in die Gemeinschaft, die auf Basis der Kooperationsstrukturen die Zusammenarbeit mit Leben füllen. Dafür braucht es

ein Mindestmass an wechselseitigem Vertrauen insofern, als dass man sich wechselseitig darauf verlässt, dass sich die Kooperationspartner an die Regeln halten.

Eine strukturelle Analyse im Rahmen des Kooperationsmodells auf der Ebene der Koordiniertheit zielt daher auf die Herausarbeitung der Verschränkung von Kooperationsstrukturen und Konfliktpotenzial sowie auf die Herausarbeitung des Bezugs zum personalen und Systemvertrauen.

Auf der Ebene der Regulation gilt die Analyse den in den Kooperationsstrukturen vorhandenen Festlegungen, in deren Rahmen regulative Prozesse der Kooperation und der Konfliktbearbeitung stattfinden können oder sollen. Prinzipiell sind dies alle Foren der Zusammenarbeit, die im Netzwerk vorhanden sind. Überall dort, wo kooperative Prozesse stattfinden, finden prinzipiell auch (konflikt-) regulative Prozesse statt. Die Paraphrase regulativer Prozesse "Vieles ist intern geregelt worden", die im Rahmen der empirischen Darlegung des Kooperationsmodells im Zusammenhang mit regulativen Prozessen bei einer Lieferbeziehung entstanden ist (Wehner, Raeithel et al., 1996, S. 53), könnte aus institutioneller Sicht lauten: "Vieles soll und kann intern geregelt werden." Was auf der Ebene einzelner Subsysteme als expansive oder ko-konstruktive Kooperation zu bezeichnen ist, kann aus der Perspektive des Gesamtnetzwerks durchaus als selbstregulative Kooperation bezeichnet werden, solange sie das Netzwerk nicht als Ganzes betreffen.

Eine strukturelle Analyse im Rahmen des Kooperationsmodells zielt daher mit Blick auf die Ebene der Selbstregulation darauf, diejenigen Bedingungen in den Kooperationsstrukturen herauszuarbeiten, innerhalb derer Selbstregulation zur Konfliktbearbeitung stattfinden soll und kann, und wie diese in Bezug zum personalen und Systemvertrauen stehen.

Erst diejenigen Kooperationsprozesse, die auf der Ebene des Netzwerks Erweiterungen bisheriger Kooperationspraxis und die Neugestaltung fraglich gewordener Kooperationsstrukturen darstellen, sind der *Ebene der Expansion* zuzuordnen. Die Analyse gilt demnach denjenigen Instrumenten, die Expansionen auf der Netzwerkebene ermöglichen und Rahmenbedingungen bereitstellen. Wo diese Instrumente bereits Bestandteile der Kooperationsstrukturen sind, z. B. als periodisch durchgeführte Veranstaltungen zur Weiterentwicklung des Netzwerks, sind sie Institution gewordene, erfahrungsfundierte Instrumente des Konfliktmanagements. Sie dienen der Antizipation und Bearbeitung von Konflikten und ermöglichen die Neugestaltung der Zusammenarbeit auf der Ebene der interorganisationalen Kooperation bzw. des Netzwerks.

Eine strukturelle Analyse im Rahmen des Kooperationsmodells zielt daher mit Blick auf die Ebene der Expansion darauf ab, diejenigen Bedingungen in den Kooperationsstrukturen herauszuarbeiten, innerhalb derer Expansion stattfinden soll und kann, und wie diese in Bezug zum personalen und Systemvertrauen stehen.

5.8.2 Die prozessuale Konfliktanalyse

Bei der prozessualen Konfliktanalyse stehen die kooperativen Prozesse zur Bewältigung von Konflikten im Fokus. Diese bewegen sich ebenfalls im Rahmen des Wechselspiels von Koordination und Kooperation.

Dabei kommt dem *unerwarteten Ereignis*, der *Störung* bzw., wie es in der Konfliktliteratur herausgestellt wird, dem *auslösenden Ereignis* eine wichtige Rolle zu. Solche Ereignisse können z. B. in Fallstudien als Gesprächseinstieg und Zugangspunkte zur Rekonstruktion eines Konfliktprozesses dienen. Solche Ereignisse und ihre emotionale Prägung nehmen eine ver-

mittelnde Stellung im Wechselspiel zwischen Koordination und Kooperation ein und verweisen auf eine Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität in der Zusammenarbeit, wie oben ausgeführt wurde. Daher ist bei der Rekonstruktion einzelner Konfliktfälle oder von eingespielten Routinen der Konfliktbewältigung sowohl der Bezug zur *strukturellen Seite* bzw. den *Kooperationsstrukturen* von grosser Bedeutung als auch der Bezug zum *individuellen und kollektiven Handeln* der Akteure. Der Bezug auf die Kooperationsstrukturen bzw. auf die initiale Koordiniertheit macht dabei auf die Diskrepanz bzw. den Konflikt zwischen der vereinbarten und der tatsächlichen Zusammenarbeit aufmerksam. Dies lenkt den Blick auf die Regeln, die der Zusammenarbeit zugrunde liegen bzw. darauf, wie sie formuliert sind, wie vollständig sie sind, wo Lücken bestehen, kurz: in welcher Beziehung die Regeln zu einem aufgetretenen Konflikt stehen. Die Frage nach dem individuellen und kollektiven Handeln richtet sich darauf, wie solche wahrgenommenen Diskrepanzen und Widersprüche kommuniziert werden und damit aus der inneren Verarbeitung herausgehoben und in gemeinsame Kooperationsprozesse transformiert werden.

Dabei geht es vor allem auch darum, wie die Prozesse der konkreten Zusammenarbeit davon betroffen sind und welche Ebenen der Kooperation betreten werden. Insbesondere richtet sich die Rekonstruktion von Konfliktprozessen auf Prozesse der *Selbstregulation* und *Expansion* sowie möglicherweise damit verbundene *Krisen*.

Fragen auf der Ebene der Selbstregulation beziehen sich auf die korrektiven Kooperationsleistungen, die in Konfliktfällen erbracht werden und welche lokale Praktiken angesichts von Konflikten hervorgebracht werden.

Auf der Ebene der Expansion sind Fragen danach relevant, auf welche strukturell verankerten Instrumente bei der Konfliktbewältigung zurückgegriffen wird, ob diese ausreichen, ob Routinen vorhanden sind oder ob neue Instrumente erst konstruiert und Vorgehensweisen erst entwickelt werden müssen. Dabei geht es auch um Instrumente zur integrativen Konfliktbewältigung oder für worst cases, wenn Konflikte beispielsweise nicht einvernehmlich gelöst werden können. Insbesondere die Bündelung von Macht und Prozesse des Machteinsatzes können in Untersuchungen einbezogen werden. Auf dieser Ebene stellen sich darüber hinaus auch Fragen nach der Krisenhaftigkeit von Konflikten, und wie die Prozesse von Krisen- und Konfliktmanagement ineinander verwoben sind.

Hier ist bereits die *ko-konstruktive Ebene* der Konfliktbewältigung angesprochen, auf der neue Wege der Zusammenarbeit ausgearbeitet und bewährte Strukturen beibehalten werden. Wesentliche Momente ko-konstruktiver Prozesse sind die Foren, in denen sie stattfinden, das Setting in struktureller und prozessualer Hinsicht, die beteiligten Akteure, die verhandlungsrelevanten Interessen, die Netzwerkpolitik im Bereich Interessenintegration sowie situative Aspekte (Ort, Zeit etc.).

Schliesslich ist die *Vermittlung von erarbeiteten Ergebnissen* in die Kooperationsstrukturen und die Veränderung der initialen Koordiniertheit von hoher Bedeutung. Welche ko-konstruktiv entwickelten Formen der Zusammenarbeit sich in welchen neuen Regeln äussern und die konkrete Praxis der Zusammenarbeit prägen, hängt davon ab, wie es in den Prozessen der Remediation gelingt, diese in eine erneuerte Koordiniertheit zu überführen. Dabei kann entweder auf institutionalisierte Formen der Remediation zurückgegriffen werden, oder es müssen spezifische Formen erst entwickelt werden.

Damit schliesst sich der Kreis des Wechselspiels von Koordination und Kooperation. Sämtliche Prozesse innerhalb dieses Wechselspiels sind auch prinzipiell *vertrauensrelevant*. Sowohl das Vertrauen in die Organisiertheit (Systemvertrauen) als auch das Vertrauen in die Akteure

(personales Vertrauen) können in Konflikten tangiert werden. Im Sinne eines Verständnisses von Vertrauen als dynamische Prozessqualität kann bestehendes Vertrauen gefährdet werden, ist Vertrauen für die Bewältigung von Konflikten notwendig, und kann Vertrauen (gereiftes oder beschädigtes) ein Ergebnis von (gelungener oder nicht gelungener) Konfliktbewältigung sein. Ob und auf welche Weise Konflikte bestehendes Vertrauen gefährden, wie bestehendes Vertrauen benötigt wird, um Konflikte zu bewältigen und wie sich Vertrauen in Konfliktprozessen verändert, solche Fragen können letztlich nur durch empirische Studien beantwortet werden.

6. Die empirische Untersuchung: die Virtuelle Fabrik als Fallstudie

6.1 Das Untersuchungsfeld: Die Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz/Mittelland

Wie eingangs bereits dargelegt wurde, entstand die Idee der Virtuellen Fabrik als Produktionsverbund angesichts der Gefahr abnehmender Konkurrenzfähigkeit der europäischen Produktionsbetriebe gegenüber der internationalen Konkurrenz. Eine zentrale Schlüsselkompetenz zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit wurde in der Kooperationsfähigkeit zwischen Produktionsunternehmen gesehen. Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 1994 am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen (ITEM-HSG) das Konzept der Virtuellen Fabrik entwickelt und als Pilotprojekt durchgeführt (Schuh, Millarg & Göransson, 1998).

Die "Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz/Mittelland" (auch "VF NW/ML") ging aus diesem Pilotprojekt hervor. Sie wurde 1996 als zweite Virtuelle Fabrik neben dem Pioniernetzwerk der "Virtuellen Fabrik Euregio Bodensee" gegründet und 1999 in die Selbständigkeit geführt. Sie ist eine Franchisenehmerin der "Stiftung zur Förderung von Virtuellen Fabrik-Netzwerken". Die VF NW/ML ist inzwischen Teil einer Vernetzung mehrerer Virtuelle Fabrik-Netzwerke in der Schweiz und in Deutschland, die auch in eine Holding-Struktur, die "Virtuelle Fabrik AG", eingebunden sind. Wenn in den folgenden Ausführungen von der Virtuellen Fabrik oder von der VF gesprochen wird, ist ausschliesslich die Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz/Mittelland gemeint.

Die Organisation des Netzwerks verläuft im konzeptionellen Rahmen, wie er unter 2.5 dargelegt wurde. Die Rechtsform ist der eingetragene Verein. Die Grundlagen der Zusammenarbeit bilden die Statuten und die sog. Netzwerkgrundlagen, die den Business-Plan darstellen. Darüber hinaus besteht ein Set von Regeln und Rollen, die die Zusammenarbeit im Netzwerk und in den auftragsbezogenen virtuellen Fabriken bestimmen. Die Partnerfirmen stehen in lateralem Verhältnis zueinander und sind rechtlich voneinander unabhängig. Das sog. Führungsteam übernimmt die zentrale Rolle bei der Strategieformulierung und -umsetzung. Die Partnerunternehmen partizipieren an den Entscheidungen. Wichtigste Kommunikations- und Entscheidungsforen sind die Generalversammlung und die Tagungen zum Erfahrungsaustausch (Erfa-Tagungen). Daneben wird die Zusammenarbeit in Form von festen und temporären Arbeitsgruppen organisiert. Die Rollen sind entsprechend dem ursprünglichen Konzept der Broker, der Netzwerk-Coach, der Auditor, der Auftragsmanager sowie der In- und Outsourcingmanager. Die anfallenden Aufgaben und die Rollen werden von den Partnerfirmen übernommen. Jede Mitgliedsfirma bezahlt einen Beitrag für den Eintritt ins Netzwerk und eine Jahresgebühr. Aus diesen Einnahmen werden die Kosten für den Betrieb des Netzwerks gedeckt. Das Netzwerk als solches betreibt keine Vermögensbildung. Als zentrales Medium wird seit

einiger Zeit eine IT-Plattform eingesetzt, über die die Zusammenarbeitsprozesse zunehmend realisiert werden, auch mit den anderen VF-Netzwerken der Holding "Virtuelle Fabrik AG".

Die VF NW/ML besteht zum momentanen Zeitpunkt aus 35 Partnerunternehmen (KMU). Sie bietet Kompetenzen in den Bereichen Dienstleistung, Elektro- und Elektronikfertigungsverfahren, Engineering/Design, Kunststoffverarbeitungsverfahren, Logistik, mechanische Fertigungsverfahren, Montage, Prüfleistungen und Veredelungsverfahren. Sie bietet Gesamtlösungen (Systemgeschäfte) über die gesamte Wertschöpfungskette vom Design bis zum After-Sales-Service an.

6.2 Ziel der empirischen Analyse und übergeordnete Fragestellungen

Die empirische Analyse wird entsprechend den Überlegungen zur strukturellen und zur prozessualen Konfliktanalyse vorgenommen.

Im Rahmen der strukturellen Analyse besteht das Ziel darin, die Kooperationsstrukturen der Virtuellen Fabrik zu analysieren und diese im Hinblick auf Konfliktpotenziale hin zu untersuchen. Daneben soll erhoben werden, inwieweit die Kooperationsstrukturen relevant sind für die Entstehung von Vertrauen der Akteure in das System. Damit sollen die drei wesentlichen Begriffe des prozessualen Ansatzes – Kooperation, Konflikt und Vertrauen – in ihrem Zusammenhang untersucht werden.

Daraus leiten sich die *übergeordneten Fragestellungen* ab:

- Welche Konfliktpotenziale liegen in den Kooperationsstrukturen des Netzwerks?
- Welche Vertrauensrelevanz haben die einzelnen Aspekte der Kooperationsstrukturen des Netzwerks?

Im Rahmen einer prozessualen Analyse soll ein Fallbeispiel in Form einer Rekonstruktion erarbeitet werden. Diese Fallstudie dient der Darlegung des arbeitspsychologischen Ansatzes und zur Ableitung von Möglichkeiten für die weitere Forschung. Die übergeordneten Fragestellungen lauten hierbei:

- Wie wird ein Konflikt im Netzwerk bearbeitet? Welche kooperativen Prozesse lassen sich erkennen?
- In welchem Bezug steht der Konflikt, insbesondere seine Entstehung und seine Lösung, zu den Kooperationsstrukturen des Netzwerks?
- In welchem Zusammenhang steht die Bearbeitung eines Konflikts zu Vertrauen?

6.3 Zur Forschungsmethodologie

Die forschungsmethodologischen Überlegungen sowie auch die nachfolgenden methodischen Überlegungen der vorliegenden Arbeit leiten sich aus dem Rahmenkonzept des prozessualen, arbeitspsychologischen Ansatzes ab, wie er eingangs beschrieben wurde (s. Abschnitt 5.7). Dort wurden zwischenbetriebliche Kooperationen als relativ neues und bislang wenig erforschtes Gebiet diskutiert, in dem es noch wenig Orientierungsschemata gibt, an dem sich individuelles und kollektives Handeln ausrichten kann. Dies trifft auch für interorganisationale Formen der Kooperation im Allgemeinen und für virtuelle Netzwerke im Besonderen in

hohem Masse zu. Wo sich darin Konfliktfelder befinden, kann daher zunächst nur vermutet bzw. erfahrungsgeleitet antizipiert werden. Wie Konflikte antizipiert werden, wie Kooperationsstrukturen angelegt und Kooperationsprozesse gestaltet werden angesichts der Gewissheit, dass auch Konflikte entstehen können, darüber gibt es im Kontext Netzwerke kaum Erkenntnisse. Antworten auf diese Fragen können nur empirische Analysen geben. Da bislang kaum empirische Untersuchungen zur Konfliktthematik in Netzwerken angestellt worden sind, steht in dieser Arbeit die *Exploration des Feldes* in Form einer *Fallstudie* unter Verwendung *qualitativer Methoden* im Vordergrund.

6.4 Zu den verwendeten Forschungsmethoden

Für die Fallstudie werden sowohl qualitative als auch quantitative Methoden eingesetzt. Bei der Analyse der Kooperationsstrukturen und deren Verschränkung mit Konflikt und Vertrauen werden in einem ersten Schritt die Qualitäten des Feldes, d. h. die Dimensionen bzw. Handlungsfelder der Kooperationsstrukturen erhoben. In einem zweiten Schritt werden diese einer quantitativen Bewertung in Bezug darauf unterzogen, inwieweit damit auch Konfliktpotenziale verbunden sind und inwieweit die einzelnen Aspekte vertrauensrelevant sind. Die prozessuale Analyse wird qualitativ durchgeführt. Zunächst werden die verwendeten Methoden kurz erläutert, bevor sie anschliessend für die durchgeführte Fallstudie in ein Vorgehensdesign integriert werden.

6.4.1 Zur Dokumentenanalyse

Die Analyse von Dokumenten stellt im Rahmen von Fallstudien neben Interviews, der Untersuchung von Artefakten und Fragebogen (Yin, 2003) eines von mehreren qualitativen Verfahren dar. Dokumentenanalysen umfassen nach Atteslander (1971; zitiert nach Mayring, 1996, S. 33) "sämtliche gegenständliche Zeugnisse, die als Quelle zur Erklärung menschlichen Verhaltens dienen können." Mayring (1996) versteht sie in Anlehnung an Ballstaedt (1987) als "Objektivationen (Vergegenständlichung) der Psyche des Urhebers." Mit der Dokumentenanalyse liegt eine Methode qualitativer Forschung vor, die verschiedene Vorteile hat. Einerseits handelt es sich um ein nonreaktives Verfahren. Dokumente sind Daten, die nicht spezifisch für den Forschungszweck entstehen. Damit entfällt zum einen ein zeitintensiver Arbeitsschritt. Zum anderen unterliegt zwar die Auswahl der Dokumente, nicht jedoch die Erhebung der Subjektivität des Forschers. Zu den Nachteilen gehören jedoch, dass sie unter Umständen nicht zugänglich oder unvollständig sind (Yin, 2003). Bei der Dokumentenanalyse kann auf unterschiedlichste Datenmaterialien mit hohem Detailreichtum zurückgegriffen werden (vom Schriftstück bis zu Gegenständen wie z. B. Werkzeugen) und diese Vielfalt genutzt werden. Die Analyse und Auswertung von Dokumenten orientiert sich in der Regel an den gängigen Verfahren qualitativer Sozialforschung wie z. B. die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2000). Mit der Analyse von Dokumenten im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden formale Kooperationsstrukturen erfasst. Implizite Regeln, "ungeschriebene Gesetze" und nicht dokumentierte, stillschweigende Vereinbarungen werden dagegen nicht erfasst. Die Beschränkung auf die formalen Kooperationsstrukturen entspricht dem Anliegen der vorliegenden Arbeit insofern, als es in erster Linie um die institutionelle Seite der initialen Koordiniertheit in der Virtuellen Fabrik geht. Informelle Vereinbarungen gehören nicht dazu. Für die Darstellung der Verschränkung von Kooperation, Konflikt und Vertrauen wird die Verwendung der formalen Kooperationsstrukturen als angemessen beurteilt. Die Dokumentenanalyse hat im Forschungsprozess die Funktion, die formalen Kooperationsstrukturen zu identifizieren, die im Anschluss einer Bewertung hinsichtlich der Konfliktpotenziale und der Vertrauensrelevanz unterzogen wird. Die Dokumentenanalyse stellt somit einen Zwischenschritt dar.

6.4.2 Zur Fragebogenerhebung

Der Einsatz des Fragebogens dient der weiterführenden Analyse der qualitativen Schritte. Auf diese Weise soll eine Brücke zwischen der qualitativen Herangehensweise, wie sie im prozessualen Ansatz im Vordergrund steht, und dem quantitativen Paradigma geschlagen werden. Im Sinne von Kleining (1982) und Mayring (2000, vgl. auch Abschnitt 5.7) wird nach der qualitativen Exploration des Feldes eine quantitative Einschätzung der einzelnen Dimensionen dieser Qualitäten vorgenommen.

6.4.3 Zu den Experteninterviews

In den methodologischen Überlegungen im Rahmen des prozessualen Forschungsansatzes wurden verschiedene Verfahren angesprochen, die es ermöglichen, Wissen und Erfahrung der beforschten Akteure sowie deren Interpretations- und Deutungsmuster zu erfassen. Für die vorliegende Arbeit wird neben der Dokumentenanalyse auf das Experteninterview zurückgegriffen. Experteninterviews scheinen in besonderer Weise geeignet, zwischen vorhandenem theoretischen Vorverständnis und den Wissensbeständen der Praxis zu vermitteln. Da das Experteninterview im prozessualen Ansatz nur eines von vielen möglichen Verfahren zur Datengenerierung ist, wurde es in den methodologischen Überlegungen nicht ausführlich diskutiert. Weil es zurzeit Gegenstand einer lebhaften Methodendiskussion ist, sollen an dieser Stelle wesentliche Diskussionspunkte besprochen werden, die auch für die vorliegende Untersuchung relevant sind.

Experteninterviews stehen seit einiger Zeit in der Diskussion um methodologische Positionierung und methodische Fundierung, als deren praktisch einziger Ausgangspunkt der relativ systematische Beitrag von Meuser und Nagel (1991) gilt (Bogner & Menz, 2002b, S. 20). Die Diskussion dreht sich insbesondere um die Frage, ob oder inwieweit es sich beim Experteninterview um eine eigenständige Methode handelt (vgl. die Beiträge im Sammelband von Bogner, Littig & Menz, 2002). Verglichen mit der Diskussion über andere Methoden der qualitativen Sozialforschung steckt diese Diskussion noch in den Anfängen. Dies erklärt, warum das Experteninterview in den einschlägigen Lehrbüchern, wenn es überhaupt Erwähnung findet, als randständiges Verfahren aufgeführt wird. Demgegenüber steht eine grosse Beliebtheit in der forschungspraktischen Anwendung. Die bisherige Methodendiskussion hat indes einige wichtige Systematisierungen hervorgebracht, die diesem Verfahren schärfere Konturen geben. Diese sind einerseits der Kontroverse dienlich. Andererseits dienen sie als Orientierung beim Einsatz von Experteninterviews als Instrument der Datengenerierung. Diese beziehen sich auf den *Expertenbegriff*, das spezifische *Wissen*, das *Interview-Setting*, den *Feldzugang*, die *Auswahl von Experten* für den konkreten Fall sowie auf die *Auswertung*.

Experteninterviews zielen in einer allgemeinen Formulierung auf die *Erfassung spezifischer Wissensbestände* und richten sich damit an eine bestimmte *Befragtengruppe*. Als *Experten* werden allgemein "Funktionsträger innerhalb eines organisatorischen oder institutionellen Kontextes" bezeichnet. Aufgrund der mit der Funktionsträgerschaft verbundenen Zuständigkeiten, Aufgaben und Tätigkeiten sind diese Funktionsträger Repräsentanten von organisationalen Problemlösungen und Entscheidungsstrukturen (Meuser & Nagel, 2002, S. 75). Sie verfügen über Wissen, das nicht allen zugänglich ist. Das Wissen, um das es geht, kann auf verschiedene Weise strukturiert werden. So unterscheiden Meuser und Nagel (2002) in Abhängigkeit von der Stellung des Experten zum Untersuchungsfeld zwischen *Betriebswissen* und *Kontextwissen*, je nach dem, ob es sich bei den Experten selbst um die Zielgruppe handelt und deren Handlungswissen im Fokus steht, oder ob die Experten Auskunft über Rahmenbedingungen geben. Bogner und Menz (2002a) unterscheiden verschiedene *Wissensformen*, die durch das Experteninterview erschlossen werden sollen. Sie unterscheiden zwischen *techni-*

schem Wissen, das sich eher auf abrufbare Sachinformationen bezieht, *Prozesswissen*, das sich auf Erfahrungen aus der Beteiligung an den Interaktionsprozessen bezieht, und *Deutungswissen*, das sich auf die "subjektiven Relevanzen, Regeln, Sichtweisen und Interpretationen des Experten" (S. 43 f.) bezieht. Letzteres ist eine Wissensform, die vorwiegend implizit vorhanden ist und im Forschungsprozess durch Rekonstruktions- und Interpretationsleistungen erst expliziert werden muss. Mit dieser Differenzierung wird darauf verwiesen, dass Wissen nicht nur *explizit* und den Akteuren jederzeit präsent, sondern zu weiten Teilen *implizit* vorhanden ist. Gerade im Rahmen ihrer Überlegungen zum theoriegenerierenden Experteninterview messen Bogner und Menz (2002a) dem Deutungswissen mit seinen praxisrelevanten, impliziten Wissens- und Erfahrungsanteilen eine grosse Bedeutung bei.

Es geht jedoch nicht allein um das Wissen als solches bzw. um eine bestimmte Wissensstruktur. Ebenso zentral ist die *soziale Relevanz* dieses Wissens und damit der Bezug zu den gesellschaftlichen Bedingungen seiner Anerkennung (Bogner & Menz, 2002a). Dabei ist nicht nur die Funktionsträgerschaft relevant, insbesondere wenn damit eine "Funktionselite" als alleiniges Wissensreservoir angesehen wird. Von Bedeutung als Experte ist, wer die Chance hat, Wissen im institutionell-organisatorischen Kontext praxiswirksam werden zu lassen. Bogner und Menz (2002a) sprechen diesbezüglich von Wirkmächtigkeit bzw. der Chance auf Hegemonialität. Experten haben nach Meuser und Nagel (2002, S. 73) die "Verantwortung (...) für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung." An anderer Stelle sprechen Meuser und Nagel (1997, S. 484) – Hitzler, Hohner und Maeder (1994) zitierend – von der institutionalisierten Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Mit der Betonung der sozialen Relevanz soll primär dasjenige Wissen erschlossen werden, das am ehesten praxiswirksam ist und die Bedingungen organisationalen Handelns auch anderer Akteure mitstrukturiert.

Die Frage, wer konkret als Experte für eine Untersuchung in Frage kommt, lässt sich gemäss der momentanen Diskussion nur in Anhängigkeit vom Forschungsinteresse beantworten (Bogner & Menz, 2002a; Meuser & Nagel, 2002). Die Auswahl geeigneter Wissensträger geschieht sowohl vor dem Hintergrund des Forschungsgegenstandes als auch des zu untersuchenden Feldes und dessen institutionellen und organisationalen Strukturen, Kompetenzverteilungen und Entscheidungswegen (Meuser & Nagel, 1997). Sie folgt primär dem Prinzip des *theoretical sampling* (Glaser & Strauss, 1998) und dem *Schneeballprinzip* (Köhler, 1992), dem sukzessiven Einbezug weiterer relevanter Experten. Das *Sampling* kann in diesem Rahmen ein *Total-*, ein *Extremgruppen-* oder ein *Idealgruppen-Sampling* sein (Kleining, 1982; Lamnek, 1989b).

Für die Durchführung von Experteninterviews gelten allgemein die *Prinzipien der qualitativen Sozialforschung* der kommunikativen, dialogorientierten Gestaltung der Situation (Offenheit, Kommunikativität) möglichst nahe der gewohnten Situation der Befragten (Naturalistizität). Die Interviewsituation ist jedoch keineswegs statisch, sondern eine dynamische Situation. In dieser müssen verschiedene Parameter wie die Beziehung zwischen Experten und Interviewer, Erwartungen (Bogner & Menz, 2002a, Pfadenhauer, 2002) und sprachliche Gewohnheiten (z. B. Trinczek, 2002) angemessen berücksichtigt werden. Solche gewöhnlich als unerwünschte Interaktionseffekte bezeichnete Effekte sind nach Bogner und Menz (2002a) weniger als Störvariablen zu verstehen, sondern als notwendig zu erachten, methodisch zu reflektieren und in die Interpretation einzubinden. Als wichtigstes Instrument der Gesprächsführung gilt der *Leitfaden* (Meuser & Nagel, 2002, 1997; Pfadenhauer, 2002). Gerade dieser gewährt die Offenheit des Interviews im Sinne einer offenen, unbürokratischen Gesprächsführung und erleichtert die Orientierung an den spezifischen Themensetzungen. "Der Leitfaden schneidet die interessierenden Themen aus dem Horizont möglicher Gesprächsthemen der ExpertInnen heraus und dient dazu, das Interview zu fokussieren" (Meuser & Nagel, 2002, S.

82). Durch diese Fokussierung auf die wesentlichen Themengebiete entstehen auch Freiräume für narrative Phasen, die oftmals zu Schlüsselstellen der Wissensrekonstruktion werden. Darüber hinaus gewährleistet der Leitfaden neben dem gemeinsamen institutionell-organisatorischen Kontext, dem die Experten angehören, die Vergleichbarkeit einzelner Interviews.

Im Rahmen von Experteninterviews geht es jedoch nicht nur um das Wissen der Experten. Auch auf der Seite der Forschenden wird allgemein ein einschlägiges Wissen über den Forschungsgegenstand vorausgesetzt, um im Interview als kompetenter Gesprächspartner ernst genommen zu werden (Meuser & Nagel, 1997) und damit zu relevanten Wissensbeständen vorzustossen (Trinczek, 2002). Gerade in Interviews über betriebliches Handlungswissen (*Betriebswissen*, Meuser & Nagel, 2002) bedeutet dies aber auch das Einfließenlassen theoretischer Vorannahmen. Denn sowohl die Forschungsfrage als auch der Leitfaden werden in Bezug auf theoretische Vorüberlegungen konzipiert. Das Experteninterview dient insofern auch der Vermittlung von Theorie und Praxis. Die Gestaltung dieses Prozesses gleicht einem Balanceakt zwischen strukturierter (entlang den thematischen Dimensionen des Leitfadens) und offener Gesprächsführung (entlang der Dimensionen der Wissensstruktur der Experten). Dieser ist nach Köhler (1992, S. 321) auch eine "Gratwanderung zwischen dem 'Prinzip der Offenheit' und dem Gebot der Standardisierung."

Inwieweit es methodisch ein spezifisches *Auswertungsverfahren* für Experteninterviews gibt, ist bislang eine offene Frage. Ein solches ist von Meuser und Nagel (1991, 1997, 2002) im Hinblick auf das theoriegeleitete Experteninterview ausformuliert worden. Durch ein mehrstufiges Codierungsverfahren mit verschiedenen Generalisierungsschritten soll auf diesem Weg Expertenwissen idealerweise zu einer Theorie verdichtet werden. Allerdings, so die Kritik von Krassner und Wassermann (2002), sei diese Auswertungsstrategie nicht notwendigerweise an Experteninterviews gebunden, sondern von allgemeiner Natur. In dem Sinn greifen auch Froschauer und Lueger (2002) auf klassische, qualitative Auswertungsverfahren zurück, etwa auf die objektive Hermeneutik bei der Rekonstruktion latenter Bedeutungsstrukturen (Deutungswissen) und auf verdichtende Verfahren wie die qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 2000) für die Auswertung expliziten, manifesten Wissens.

6.5 Das Vorgehen in einzelnen Schritten

Nachfolgend die konkreten Schritte, die bei der Fallstudie unternommen wurden:

1. In einem *ersten Schritt* wurde ein Experteninterview zur Sondierung des Feldes durchgeführt. Dabei ging es zum einen um geeignete und verfügbare Dokumente für die strukturelle Analyse, zum anderen darum, einen geeigneten Fall zur Rekonstruktion im Rahmen der prozessualen Analyse zu finden.
2. Im *zweiten Schritt* wurde die Dokumentenanalyse durchgeführt. Dazu wurden die zu verwendenden Dokumente ausgewählt und in Anlehnung an die strukturierende Analyse nach Mayring (2000) aufgearbeitet. Das Ergebnis ist die Darstellung der Kooperationsstrukturen der Virtuellen Fabrik entlang verschiedener Dimensionen.
3. Im *dritten Schritt* wurde ein Kurzfragebogen auf der Basis der Dokumentenanalyse entwickelt und den Partnern der Virtuellen Fabrik zur Beurteilung der Konfliktpotenziale und der Vertrauensrelevanz der einzelnen Kooperationsaspekte vorgelegt.
4. Parallel dazu wurden in einem *vierten Schritt* Experteninterviews zur Rekonstruktion eines Konfliktfalles durchgeführt. Die einzelnen Interviews wurden inhaltlich ausgewertet und einer kommunikativen Validierung durch die interviewten Experten unterzogen.

5. Schliesslich erfolgten in einem *fünften Schritt* die Aufbereitung der Ergebnisse und die Rückbindung an das entwickelte theoretische Konzept des arbeitspsychologischen Ansatzes zur Analyse von Kooperation, Konflikt und Vertrauen in virtuellen Netzwerken.

Abb. 22 zeigt das methodische Vorgehen in graphischer Darstellung.

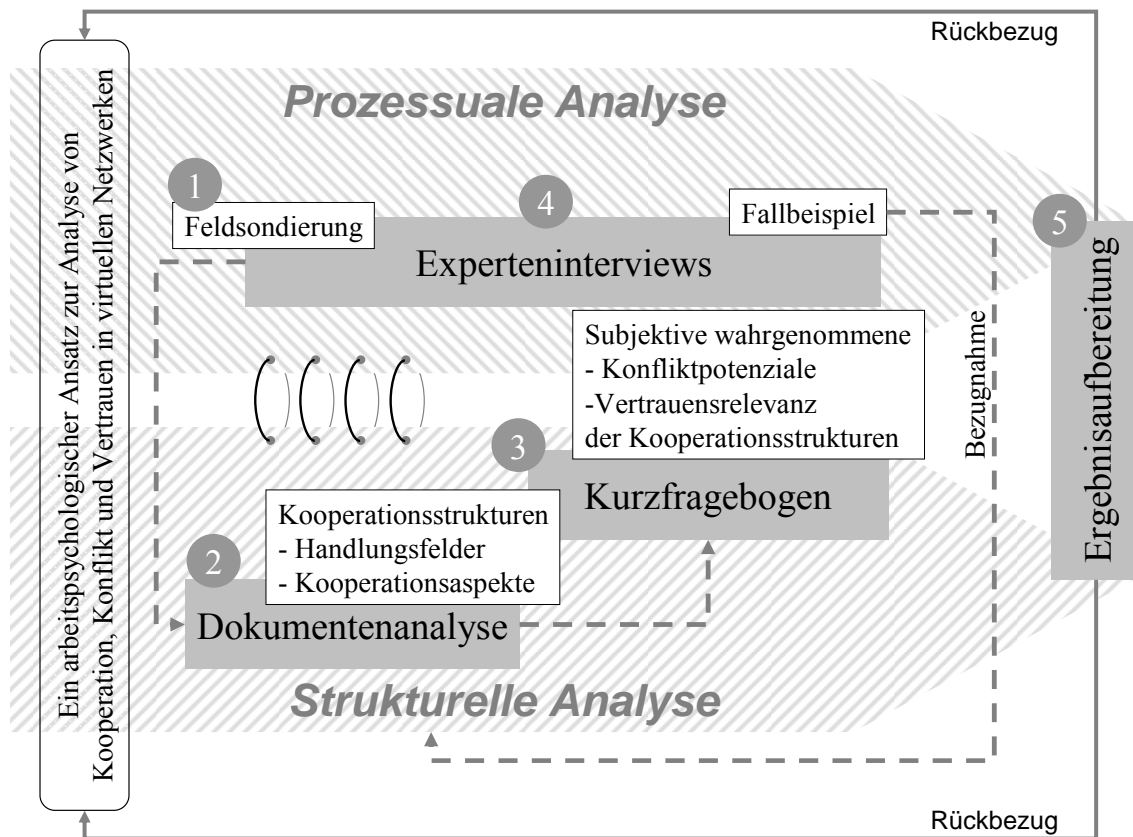


Abb. 22: Methodische Schritte bei der Fallstudie

6.6 Strukturelle Analyse

Zunächst werden auf Basis der grundlegenden methodischen Überlegungen (vgl. 6.4) Konkretisierungen der verwendeten Methoden für die durchgeführte strukturelle Analyse erläutert. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse präsentiert.

6.6.1 Methodische Konkretisierungen bei der Dokumentenanalyse

6.6.1.1 Vorgehen

Die Dokumentenanalyse erfolgte in zwei Schritten. Im ersten Schritt ging es um die Sichtung und Auswahl geeigneter Dokumente. Im zweiten Schritt erfolgte die eigentliche Analyse. Diese hatte zum Ziel, diejenigen Kooperationsstrukturen zu identifizieren, welche die Grundlagen der Zusammenarbeit der Netzwerkpartner der Virtuellen Fabrik bilden bzw. die als gemeinsame *Handlungsfelder* verstanden werden können.

6.6.1.2 Auswahl der Dokumente sowie ihr kommunikativer Zusammenhang

Für den Zugang zu relevanten Dokumenten wurde ein erstes Experteninterview zur Sondierung des Feldes durchgeführt. Die Fragestellung bezog sich darauf, welche Dokumente im Netzwerk vorhanden sind, in denen die Kooperationsstrukturen festgeschrieben sind, und welche Dokumente für eine Analyse verfügbar sind.

Die Ergebnisse dieses Experteninterviews sind folgende:

- Die sog. Netzwerkgrundlagen und die Statuten stellen die *vertragliche Basis* der Zusammenarbeit im Netzwerk dar. In ihnen sind die Grundlagen der Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik in *verdichteter Form* dargestellt. Die Netzwerkgrundlagen stellen den Business-Plan der Virtuellen Fabrik dar, die Statuten die vereinsrechtliche Grundlage. Diese beiden Dokumente werden im Partner-Akquisitionsprozess potenziellen Mitgliedsfirmen zur Entscheidungsfindung vorgelegt und im Falle des Beitritts von diesen unterschrieben. Durch die Unterschrift stimmen die neuen Mitglieder den Grundlagen der Zusammenarbeit der Virtuellen Fabrik zu.
- Neben den Netzwerkgrundlagen und Statuten gibt es Dokumente, welche die *erweiterte Form* dieser beiden Dokumente darstellen. In diesen Dokumenten finden sich detailliertere Angaben über einzelne Aspekte der Kooperationsstrukturen. Es gibt z. B. Dokumente mit exakt definierten Abläufen innerhalb einzelner Geschäftsprozesse, wie sie in den Statuten und Netzwerkgrundlagen nicht zu finden sind.
- Es gibt daneben Protokolle verschiedener Meetings. Auf der Netzwerkebene sind dies die Erfa-Tagung und die Generalversammlung. Auf der Ebene einzelner Subsysteme handelt es sich um Führungsteamsitzungen sowie um Sitzungen von Arbeitskreisen und temporären Arbeitsgruppen.
- Es gilt in Bezug auf die Strategie der Informationstransparenz, dass die Netzwerkpartner nur diejenigen Informationen bekommen, die sie brauchen. Das bedeutet, dass nicht alle Informationen aus Subsystemen des Netzwerks allen Netzwerkakteuren zur Verfügung gestellt werden. Nur wenn Informationen einzelner Subsysteme für einen erweiterten Kreis relevant werden, werden sie entsprechend weiter gegeben.
- Wenn es im Laufe der Zusammenarbeit grundsätzliche Veränderungen in den Grundlagen der Zusammenarbeit gibt, wenn neue Regeln definiert werden, dann werden diese auch in die Statuten oder in die Netzwerkgrundlagen integriert. Es gibt aber viele Beschlüsse, die nicht in die Statuten oder Netzwerkgrundlagen eingehen, weil sie nicht für das gesamte Netzwerk relevant sind oder als solche keinen so grundlegenden Charakter haben. Es wird allgemein ein sparsamer Umgang mit der Formulierung von Regeln betrieben. Es soll vermieden werden, dass zu viel Papier entsteht, das niemand liest.

Für das Anliegen der Fallstudie der vorliegenden Arbeit, die Darstellung der Kooperationsstrukturen der Virtuellen Fabrik, des damit verbundenen Konfliktpotenzials und der damit verbundenen Vertrauensrelevanz, wurden die Netzwerkgrundlagen und die Statuten als Basisdokumente verwendet. Aus ihnen gehen die wesentlichen Aspekte der Kooperationsstrukturen hervor. Die verdichtete und strukturierte Darstellung sowie die explizite Ausformulierung der einzelnen Vereinbarungen erlauben es, dass die Inhalte vielfach direkt übernommen werden können und nicht über aufwändige Erhebungs-, Kategorisierungs- und Interpretationsprozeduren erst hergestellt werden müssen, was forschungsökonomisch sinnvoll ist. Überdies handelt es sich bei diesen Dokumenten um hoch relevante Dokumente. Sie haben einen hohen Verbindlichkeitsgrad aufgrund dessen, dass ihnen bei Eintritt als Partner in das Netzwerk per Unterschrift zugestimmt werden muss. Beide Dokumente haben ein hohes Gewicht,

weil die Netzwerkgrundlagen als Business-Plan des Netzwerks dienen, und weil die Statuten die vereinsrechtliche Grundlage darstellen. Diese Dokumente können darüber hinaus als hoch valide eingestuft werden, da sie von den Netzwerkakteuren selbst hervorgebracht wurden und weiter entwickelt werden. Dabei kann auch davon ausgegangen werden, dass die Netzwerkpartner diese Dokumente kennen und fundiert beurteilen können. Im Sinne einer Quellenkritik (Mayring, 1996) sind diese beiden Dokumente daher in hohem Masse für eine Analyse der Kooperationsstrukturen geeignet.

Ergänzend zu diesen beiden vertraglichen Dokumenten wurden *Dokumente auf der Internet-Plattform* in die Analyse einbezogen, die Erweiterungen der Netzwerkgrundlagen und Statuten darstellen und detailliertere Informationen über die Organisiertheit der Virtuellen Fabrik enthalten.⁸ Auf der Plattform liegen Dokumente zu folgenden Bereichen vor:

- zu den in den Basisdokumenten definierten Geschäftsprozessen (detaillierte Prozessbeschreibungen⁹) sowie
- zu verschiedenen anderen Bereichen wie Schulung (Kursausschreibungen), Anschrift der VF, zur Auftragsvermittlung (Vertragspapiere mit dem Broker, aktuelle Besuchliste des Brokers), Protokolle zu Erfa-Tagung und Generalversammlung, Grundlagenpapiere (Statuten, Netzwerkgrundlagen, Stiftungsreglement), Ressortzuteilungen, Marketing und Verkauf (Kontaktlisten, Corporate Design-Handbuch, Presseartikel, Referenzprojekte, Foliensätze, Prospektmaterialien, Checklisten für Neukunden der VF), Round Table (Einladungen), Software zum Downloaden sowie Dokumente zu den sog. VF-Apéros (Kostenbeteiligung, Termine).

Nicht alle Dokumente bringen Zusatzinformationen zu den formalen Kooperationsstrukturen. Welche Zusatzinformationen zu den Inhalten der Basisdokumenten herangezogen wurden, wird weiter unten aufgeführt.

6.6.1.3 Das Vorgehen bei der inhaltlichen Strukturierung

Das Vorgehen bei der Dokumentenanalyse erfolgte zum einen theoriegeleitet aus den Überlegungen über die Untersuchung von Konflikten in Netzwerken aus struktureller Sicht (Abschnitt 5.8.1). Die Dokumente wurden in Anlehnung an die qualitative *Technik der Strukturierung* (Mayring, 2000) inhaltsanalytisch untersucht. Als Heuristik diente hierzu das Kooperationsmodell und dessen grundlegende Struktur, das Akteurs-, Skript-, Produkt- und Objektwelt-Schema. Zum andern wurden diese Kategorien ausdifferenziert durch die Inhalte, die sich in den Dokumenten fanden. Damit ist dieses Vorgehen sowohl theoriegeleitet als auch induktiv. Die Einordnung der Kooperationsstrukturen der Virtuellen Fabrik in das Schema des Kooperationsmodells geschieht mit der Zielsetzung, diese Kooperationsstrukturen als initiale Koordiniertheit interpretieren zu können. Die einzelnen Aspekte der initialen Koordiniertheit sollten in einem zweiten Schritt hinsichtlich ihres Konfliktpotenzials und ihrer Vertrauensrelevanz bewertet werden.

⁸ Hierfür wurde ein auf die Anliegen der Forschungsarbeit beschränkter Zugang auf die IT-Plattform und die Einsicht in die entsprechenden Dokumente ermöglicht.

⁹ Auf der IT-Plattform ist allerdings nur ein Teil der Geschäftsprozesse abgelegt. Für die Auftragsgewinnung und -bearbeitung sowie für die Prozesse der IT-Entwicklung liegen keine Dokumente vor.

Dafür wurden folgende Schritte unternommen:

1. Im ersten Schritt erfolgte eine Sichtung der Basisdokumente mit dem Blick auf Inhalte und Form. Es ging dabei insbesondere darum zu prüfen, inwieweit diese Dokumente in die Grundstruktur der Koordiniertheit des Kooperationsmodells überführt werden konnten. Dabei zeigte sich, dass sowohl die Inhalte als auch die Form der Basisdokumente (Statuten und Netzwerkgrundlagen) eine prinzipielle Übereinstimmung mit der Grundstruktur der Koordiniertheit des Kooperationsmodells aufwiesen und damit die Zuordnung in diese Grundstruktur grundsätzlich möglich war. Erkennbar war dies vor allem an der inhaltlichen Strukturierung der Basisdokumente entlang von Überschriften und den dazu gehörenden Unterpunkten, die zumeist spiegelstichartig aufgeführt sind. Die Plattformdokumente konnten Zusatzinformationen im Rahmen dieser Struktur liefern.
2. Die *Strukturierung* der Inhalte und die Kategorisierung einzelner Handlungsfelder erfolgte vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen über die Konfliktpotenziale und die Handlungsfelder (vgl. Abschnitt 5.5.1) und wie sie sich aus der Struktur der Dokumente heraus ergab. Sie orientierte sich entlang der dort aufgeführten Überschriften, so dass auf ein aufwändiges Kodiersystem verzichtet werden konnte. Folgende Handlungsfelder wurden übernommen, abgeleitet bzw. gebildet. *Vision und Leitbild*, *Ziele*, *Strategie*, *Partner*, *Struktur*, *Prozesse und Abläufe* sowie *materielle Ressourcen*. Das Handlungsfeld *Vision und Leitbild* wurde direkt übernommen. Dem Handlungsfeld *Ziele* wurden alle übergeordneten Inhalte zugeordnet, die Angaben über die Ergebnisse, die mit der Virtuellen Fabrik erzielt werden sollen, beinhalten. Dazu gehören insbesondere die Geschäfts- und Produktziele. Dem Handlungsfeld *Strategie* wurden diejenigen übergeordneten Bereiche zugeordnet, die Angaben über den Markt und dessen Bearbeitung machten. Dem Bereich *Partner* wurden alle Inhalte zugeordnet, die sich als akteursgebunden klassifizieren liessen wie Vorgaben über Verhalten, Beziehungen oder Kompetenzen. Zur *Struktur* wurden die sozialen Systeme des Netzwerks zugeordnet sowie weitere Elemente, die als Teil der Struktur angesehen werden konnten. Ins Handlungsfeld *Prozesse und Abläufe* fielen alle definierten Geschäftsprozesse der Virtuellen Fabrik. Zu den *materiellen Ressourcen* wurden diejenigen erwähnten Inhalte gezählt, aus denen die materielle Basis hervorgeht, die zum Betrieb und zur Zielerreichung der Virtuellen Fabrik vorhanden ist. Darüber hinaus wurden in die einzelnen Handlungsfelder auch andere Inhalte mit aufgenommen, die sich als *Rahmenbedingungen* verstehen lassen.
3. Nach der *Bildung der Kategorien* bzw. der *Benennung der Handlungsfelder* wurden die jeweils zugehörigen Inhalte zusammengetragen. In den meisten Fällen liessen sich die Inhalte direkt übernehmen, so z. B. bei den Handlungsfeldern *Vision und Leitbild*, *Ziele* und *Prozesse*. Dies war möglich, weil die Dokumente, insbesondere die Statuten und die Netzwerkgrundlagen bereits in hohem Masse vorstrukturiert vorlagen. Teilweise fanden sich die Inhalte verstreut über die Dokumente, so z. B. beim Handlungsfeld *Akteure*. Wo es sinnvoll war, wurden Oberkategorien gebildet.

6.6.2 Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Im Folgenden werden die einzelnen Bereiche der Kooperationsstrukturen der Virtuellen Fabrik dargestellt, wie sie aus der Dokumentenanalyse hervorgegangen sind. Es wird dabei der Begriff *Handlungsfelder* verwendet, der entsprechend den theoretischen Ausführungen darauf verweist, dass die einzelnen Bereiche Felder der wechselseitigen Aushandlung und verbindlichen Vereinbarung darstellen. Dadurch enthalten sie immer auch das Potenzial für Konflikte und sind relevant für das Vertrauen in die Zusammenarbeit. Wenn nachfolgend von Konflikt-

potenzial und Vertrauensrelevanz gesprochen wird, ist zu beachten, dass es sich zunächst um *theoretisches Konfliktpotenzial* und um *theoretische Vertrauensrelevanz* handelt. Inwieweit es sich um subjektiv wahrgenommene Konfliktpotenziale bzw. um subjektiv wahrgenommene Vertrauensrelevanz handelt, lässt sich nicht beurteilen. Für eine entsprechende Beurteilung wurde deshalb im anschliessenden Forschungsschritt ein Fragebogen eingesetzt.

In jedem Handlungsfeld werden einzelne Unterkategorien aufgeführt, die in ihrer Gesamtheit jeweils die Vereinbarungen im entsprechenden Handlungsfeld ausmachen. Für diese Unterkategorien wird der Begriff Kooperationsaspekt bzw. Aspekt verwendet. Wo Anführungszeichen verwendet werden, handelt es sich um Originalinhalte aus den Dokumenten, entweder als wörtliche Zitate oder in sinngemässer Verwendung.

Im *Handlungsfeld Vision und Leitbild* werden ziel- und strategiebezogene Aspekte aufgeführt sowie solche, die sich auf die Partner und deren Verhalten und Interaktionsmodi beziehen. Dieses Handlungsfeld setzt sich aus einzelnen Inhalten zusammen, die auch anderen Handlungsfeldern zugeordnet werden können bzw. zugeordnet wurden. So entstammen die Aspekte "Systemgeschäfte" und "Industrielle Leistungen über die gesamte Wertschöpfungskette" sowie "Expansion und marktorientierte Entwicklung des Netzwerks" dem Bereich Geschäftsziele der Netzwerkgrundlagen und sind somit auch dem Handlungsfeld Ziele zuzuordnen. Der Aspekt "Die VF wird mit einem Aufwand betrieben, der sich an den zu erreichenden Ergebnissen orientiert" wurde ebenfalls dem Handlungsfeld Ziele zugeordnet. Er wird dort zwar nicht aufgeführt, steht aber eindeutig in diesem Kontext. Der Aspekt "Die VF ist Bestandteil der operativen und strategischen Geschäftsprozessen der Partnerunternehmen" wird auch dem Handlungsfeld Strategie zugeordnet. Die aktorsbezogenen Aspekte ("Die Partner prägen aktiv die Virtuelle Fabrik", "Kultur von gelebtem Vertrauen und Offenheit als Stärke der VF", "Verantwortung und Offenheit sind Grundpfeiler des partnerschaftlichen Vertrauens" sowie "Pflege einer offenen und ehrlichen Kommunikation") sind eindeutig auch dem Handlungsfeld Akteure zuzuordnen. Folgende Kooperationsaspekte wurden den Basisdokumenten direkt entnommen:

- Die Marktleistung "Systemgeschäfte";
- die Marktleistung "Industrielle Leistungen über die gesamte Wertschöpfungskette";
- die "Expansion und marktorientierte Entwicklung des Netzwerks";
- "Die Partner prägen aktiv die Virtuelle Fabrik";
- die "Kultur von gelebtem Vertrauen und Offenheit als Stärke der VF";
- "Verantwortung und Offenheit sind Grundpfeiler des partnerschaftlichen Vertrauens";
- die "Pflege einer offenen und ehrlichen Kommunikation";
- "Die VF wird mit einem Aufwand betrieben, der sich an den zu erzielenden Ergebnissen orientiert";
- "Die VF ist Bestandteil der operativen und strategischen Geschäftsprozesse der Partnerunternehmen".

Das *Handlungsfeld Ziele* setzt sich aus Vereinbarungen über Produktziele, Nutzenpotenziale und betriebswirtschaftlich-strategische Ziele sowie aus Rahmenbedingungen zusammen, die die Zielerreichung unterstützen. Für dieses Handlungsfeld wurden folgende Kooperationsaspekte gefunden:

- Die Marktleistung "Systemgeschäfte";
- die Marktleistung "Industrielle Leistungen über die gesamte Wertschöpfungskette";
- die Zielsetzung "Expansion und marktorientierte Entwicklung des Netzwerks" ("ideell", "operationell", "Bekanntheitsgrad", "Mitgliederanzahl");
- die Zielsetzung "Umsatzwachstum";
- die Zielsetzung "Nutzengenerierung für die Partner (Ertrag, Marketing, Lernfeld)";
- die Zielsetzung "Vermarktung des Netzwerks";
- "Die Partnerfirmen sollen sich für die eigenen und die Netzwerkziele engagieren";
- "Die VF wird mit einem Aufwand betrieben, der sich an den zu erzielenden Ergebnissen orientiert";
- die definierte "Pflicht" für die Schaffung von "Transparenz über die Partnerziele".

Das *Handlungsfeld Strategie* beinhaltet sowohl Vereinbarungen, die den Markt selbst betreffen, als auch aus Vereinbarungen über die Vorgehensweisen und Wege dahin. Dazu gehören die Zuweisung von Aufgaben und Zuständigkeiten, ein einheitliches Auftreten sowie die Verankerung der VF-Strategie in den Partnerunternehmen. Kooperationsaspekte sind in diesem Handlungsfeld:

- Die "Definition vom Markt" ("Summe der Märkte der Partner", "national, international");
- die "Definition von Kunden" ("Entwickler, Hersteller, Anwender, die vornehmlich Baugruppen beschaffen und eine strategische Partnerschaft mit Lieferanten anstreben");
- die "Definition der Wettbewerbsstrategie" ("Wachstum", "Teilmarktentwicklung mit Profilierung im Bereich der Systemgeschäfte");
- die "Definition von Distributionskanälen" ("aktive und systematische Marktbearbeitung durch Partner, externer Broker, andere VF-Netzwerke, VF AG");
- die Definition von "Zuständigkeiten" hinsichtlich der Strategie ("Führungsteam, Partnerfirmen, Broker, Arbeitskreise, Round Table als Verkaufsplattform der VF-Leistungen, Erfassung");
- die "Corporate Identity" für einen einheitlichen Marktauftritt (physisch bei Messen und virtuell auf der Plattform);
- "Die VF soll in die operativen und strategischen Geschäftsprozesse der Partnerfirmen verankert sein."

Im *Handlungsfeld Partner* werden sowohl die Partner näher bestimmt, die grundsätzlich an der VF teilnehmen können, als auch Anforderungen an Verhalten, Kompetenzen und Beziehungen. Im Einzelnen sind dies die Kooperationsaspekte:

- Die Definition, wer als Netzwerkpartner in Frage kommt ("Unternehmen und Körperschaften des öffentlichen Rechts aus der Region Mittelland, die Leistungen innerhalb der Wertschöpfungskette oder zum Betrieb des Netzwerks erbringen können");
- die Formulierung von Verhaltensanforderungen an die Netzwerkpartner ("Engagement", "Verbindlichkeit", "Kooperativität", "Ehrlichkeit", "Integrität");

- die Formulierung von Anforderungen an die persönlichen Beziehungen zwischen den Partnern ("Vertrauen", "Offenheit", "Partnerschaftlichkeit");
- Formulierungen hinsichtlich der marktlichen Beziehungen zwischen den Partnern ("sich ergänzende Technologien", d. h. geringe Konkurrenz);
- Festlegungen im Hinblick auf Gleichberechtigung und Macht ("jedes Mitglied verfügt über eine Stimme an Generalversammlungen", "Rechte und Pflichten gelten für jedes Mitglied");
- die "Kompetenzen" der Partner.

Das *Handlungsfeld Struktur* wird durch den Aufbau des Gesamtsystems mit seinen Subsystemen und dessen Einbettung in übergeordnete Systeme bestimmt. Es werden Zuständigkeiten und Besetzungsmodi formuliert. Daneben existiert eine Rechtsstruktur. Zur Struktur lassen sich aber auch andere Elemente dazuzählen wie die regelmässig durchgeführten Schulungen und das formale Element "Rechte und Pflichten". Schliesslich nimmt auch die Rahmenbedingung "die Struktur soll transparent und einfach sein" eine wichtige Rolle ein. Die Kooperationsaspekte im Einzelnen sind folgende:

- Die Einbettung der Virtuellen Fabrik übergeordneter Ebene in die "Virtuelle Fabrik AG", d. h. in eine Holdingstruktur, welche mehrere VF-Netzwerke umfasst, zu der auch die "Stiftung zur Förderung der Virtuellen Fabrik-Netzwerke" gehört.
- Die Führung der Virtuellen Fabrik in den Strukturen des "Vereinsrechts;"
- Der Aufbau der Virtuellen Fabrik umfasst verschiedene Subsysteme und Rollen ("Generalversammlung", "Erfar-Tagung", "Führungsteam", "Arbeitskreise", "Revisionsstelle", "Task-Forces", "Round Table", "Partnerunternehmen", "temporäre auftragsbezogene Virtuelle Fabriken" sowie die Rollen "Coach", "Broker", "Leiter In- und Outsourcing", "Auftragsmanager");
- die Formulierung von "Zuständigkeiten" für die einzelnen Gruppen und Rollen;
- das Strukturelement "Schulung";
- definierte "Rechte und Pflichten" für die Partner;
- die "Besetzung der einzelnen Subsysteme mit Akteuren aus den Partnerunternehmen;"
- "Die Struktur soll transparent und einfach" sein.

Im *Handlungsfeld Prozesse und Abläufe* sind es vor allem die standardisierten Geschäftsprozesse und Abläufe, die relevant sind. Daneben gibt es das IT-Tool als virtuelles Medium für die Gestaltung der auftragsrelevanten Prozesse. Wiederum ist die Rahmenbedingung der Transparenz über die Geschäftsprozesse ein wichtiges Element in diesem Handlungsfeld. Im Überblick die einzelnen Kooperationsaspekte:

- Die fünf Geschäftsprozesse, für die jeweils Arbeitskreise zuständig sind (s. Handlungsfeld Struktur);
- die jeweiligen standardisierten Abläufe innerhalb der Geschäftsprozesse:
- Auftragsgewinnung,
- Auftragsabwicklung,
- Partnergewinnung,
- Entwicklung der IT-Plattform,
- Veranstaltungen, Schulungen, Lernen,
- Finanzen;
- das Tool "IAMS" ("Internes Auftragsmanagement-System") auf der IT-Plattform, über das die Auftragsgewinnung, die interne Ausschreibung und die Abwicklung laufen.
- das Prinzip der "Transparenz der Geschäftsprozesse."

Schliesslich sind die wesentlichen Aspekte im *Handlungsfeld materielle Ressourcen* der Bereich Finanzen mit seinen einzelnen Regelungen, die IT-Plattform als zentrales virtuelles Kommunikationsmedium sowie die Produktionsanlagen als ebenfalls zentrale Ressource. In den konzeptionellen Arbeiten zur Virtuellen Fabrik wird den Produktionsanlagen besondere Aufmerksamkeit geschenkt, weil ihrer Verfügbarkeit eine entscheidende Bedeutung in der Optimierung der Auftragsabwicklung beigemessen wird (Schuh et al., 1998). Insbesondere geht es dort um Regeln über die Priorisierung von Aufträgen, um Konflikte zwischen VF-Aufträgen und Aufträgen im Bereich der Kerngeschäfte der einzelnen Unternehmen zu vermeiden. Die Kooperationsaspekte in diesem Handlungsfeld sind:

- Verschiedene Regelungen im Bereich "Finanzen" (Jahresbeiträge, Aufnahmegebühren, das Jahresbudget, Haftung, Vermögensbildung, Kosten für Betrieb und Entwicklung des Netzwerks, für Vereinstätigkeiten, Messeauftritte, Ausbildung, Entschädigung und Anrechnung von Partnerleistungen, Brokerfee);
- die "Sachmittel" und die "Infrastruktur" (z. B. Werbematerialien, Schulungsräume);
- die "Internet-Plattform Webcorp;"
- die "Produktionsmittel" und -anlagen."

Damit liegen die strukturellen Grundlagen der Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik geordnet nach einzelnen Handlungsfeldern und geordnet nach verschiedenen Kooperationsaspekten vor. Die einzelnen Aspekte bzw. die Vereinbarungen, die in den einzelnen Handlungsfeldern und Aspekten getroffen werden, bilden die Kooperationsbasis für die Prozesse der Zusammenarbeit im Netzwerk, d. h. die *initiale Koordiniertheit der Virtuellen Fabrik*, wie sie aus den verwendeten Dokumenten hervorgeht.

Analog der allgemeinen Definition von initialer Koordiniertheit, wie sie in den theoretischen Überlegungen zum Kooperationsmodell formuliert wurde (vgl. Abschnitt 3.1.2.1), besteht die *initiale Koordiniertheit* der Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik in der Abstimmung

- der *Partner untereinander* (Beteiligte, Kompetenzen, Verhaltensweisen und Beziehungsmodalitäten) hinsichtlich
- der gemeinsamen *Vision und des Leitbildes*,
- der formulierten *Zielsetzungen*,
- der für deren Erreichung unternommenen *Strategie*
- der dafür geeigneten *Strukturen*,
- *Prozesse und Abläufe* sowie
- der *materiellen Ressourcen*.

In Tab. 10 werden die einzelnen Handlungsfelder der Virtuellen Fabrik den Kategorien des Kooperationsmodells zugeordnet. Vision und Leitbild sowie Ziele werden der Kategorie Produkt zugeordnet, weil sie angestrebte Ergebnisse der Zusammenarbeit im Netzwerk darstellen. Strategie, Struktur sowie Prozesse und Abläufe lassen sich am besten der Kategorie Skripte zuordnen, weil sie deutlich instrumentellen Charakter haben und die Wege zur Erreichung von Vision, Leitbild und Zielen repräsentieren. In die Kategorie der Objektwelt fallen die materiellen Ressourcen. Die Partner sind der Kategorie Akteure zugeordnet.

Kategorien des Kooperationsmodells	Handlungs- bzw. Konfliktfelder der VF
Produkt	Vision und Leitbild, Ziele
Skripte	Strategie, Struktur, Prozesse und Abläufe
Objektwelt	Materielle Ressourcen
Akteure	Partner

Tab. 10: Zuordnung der Kategorien der Fallstudie (rechts) zu den Kategorien des Kooperationsmodells (links)

Entsprechend den theoretischen Überlegungen zur Verschränkung von Kooperation bzw. initialer Koordiniertheit (vgl. die Abschnitte 4.5.1 und 5.5.1 sowie Tab. 8, S. 103) lassen sich diese Aspekte der initialen Koordiniertheit auch als theoretische Konfliktpotenziale verstehen. Die Abstimmung der Partner über die einzelnen Aspekte bedeutet immer auch die Aushandlung gemeinsamer Handlungsfelder vor dem Hintergrund individueller Positionen, was die einzelnen Aspekte anbelangt.

Ob aus diesen theoretischen Konfliktpotenzialen im Rahmen der initialen Koordiniertheit tatsächlich Konflikte entstehen, kann sich zum einen in den Prozessen der Zusammenarbeit zeigen (vgl. die Ausführungen in den Abschnitten 5.5.2 ff.). Das Konfliktpotenzial, das sich in der initialen Koordiniertheit verbirgt, stellt für solche Prozesse lediglich die Grundlage dar. Die Verwendung des Begriffs Konfliktpotenzial verweist zum anderen auf die grundsätzliche Antizipierbarkeit von Konflikten sowie auf die menschliche Fähigkeit zur subjektiven Einschätzung, in welchen Bereichen die Zusammenarbeit prekärer ist als in anderen, wo Konflikte eher wahrscheinlich sind oder in welchen Bereichen Konflikte bislang eher vorgekommen sind. Hierzu wurde die folgende Fragebogenerhebung durchgeführt.

6.6.3 Methodische Konkretisierungen bei der Fragebogenerhebung

6.6.3.1 Fragebogenkonstruktion

Aufbauend auf den Ergebnissen der Dokumentenanalyse wurde ein Kurzfragebogen ("Fragebogen zur Erhebung von Konfliktpotenzialen in der Virtuellen Fabrik", s. Anhang 3) zusammengestellt und den Partnern der Virtuellen Fabrik vorgelegt. Damit war es möglich, die einzelnen Dimensionen des *theoretischen Konfliktpotenzials* in den Kooperationsstrukturen der Virtuellen Fabrik auf einer breit abgestützten Basis einschätzen zu lassen. Damit konnte im Unterschied zum theoretischen Konfliktpotenzial das *subjektiv wahrgenommene Konfliktpotenzial* erhoben werden.

Neben der Einschätzung wahrgenommener Konfliktpotenziale sollte auch die *Vertrauensrelevanz* in Bezug auf die Kooperationsstrukturen beurteilt werden. Im Rahmen der Ausführungen zum arbeitspsychologischen Verständnis von Vertrauen (Abschnitt 3.1.3.2) wurde dargelegt, dass die Zusammenarbeit unter den Bedingungen initialer Koordiniertheit vorwiegend unter Rückgriff auf Systemvertrauen geschieht. In diesem Sinne sollte erhoben werden, inwieweit die einzelnen Aspekte der initialen Koordiniertheit relevant dafür sind, dass die Partner dem System Virtuelle Fabrik vertrauen. Die Partner sollten aus ihrer individuellen Perspektive entscheiden, ob es für ihr Vertrauen in die Virtuelle Fabrik relevant ist, dass die Zusammenarbeit in den einzelnen Bereichen funktioniert. Damit wurde eine unmittelbare Verknüpfung der Aspekte *Kooperation* mit *Konflikt* und mit *Vertrauen* möglich.

Abb. 23 zeigt die *Anleitung* zur Beurteilung der Konfliktpotenziale und der Vertrauensrelevanz der Aspekte der Kooperationsstrukturen, wie sie im Fragebogen formuliert wurde.

Anleitung					
1. Bitte beurteilen Sie <i>in einem ersten Durchgang</i> , ob in den genannten Bereichen Konfliktpotenzial besteht.		2. Beurteilen Sie <i>im zweiten Durchgang</i> , ob es für Ihr Vertrauen in die VF entscheidend ist, dass die Zusammenarbeit hinsichtlich der einzelnen Bereiche funktioniert.			
In der Virtuellen Fabrik besteht Konfliktpotenzial hinsichtlich ...		Damit ich Vertrauen in die Virtuellen Fabrik habe, muss diese vor allen Dingen funktionieren hinsichtlich ...			
		ja	nein	ja	nein
... der Zielsetzung, dass die VF Systemgeschäfte über die gesamte Wertschöpfungskette anbietet.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Zielsetzung, dass sich das Netzwerk entwickelt (ideell, operationell, Bekanntheitsgrad, Mitgliederzahl).		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Zielsetzung 'Umsatzwachstum' des Netzwerks.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Zielsetzung 'Nutzengenerierung für die Partner (Ertrag, Marketing, Lernarena)'.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb. 23: Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens

Als *Antwortformate* wurde die Form von Zustimmung und Ablehnung von "ja" und "nein" gewählt. Dies deshalb, weil eine feinstufig skalierte Einschätzung für die vorliegende Untersuchung als überdimensioniert betrachtet wurde. Es geht hier lediglich um eine grobe Einschätzung, für die eine erzwungene Entscheidung in "ja" oder "nein" angemessen scheint. Darüber hinaus ist die Darstellung der Ergebnisse in Form von Zustimmungshäufigkeiten eine angemessene Form, die einfacher zu interpretieren ist als die Unterschiede von einzelnen Mittelwerten. Mit einem für Mittelwertberechnungen ausreichenden Rücklauf wurde aufgrund der geringen Stichprobengröße nicht gerechnet.

Ergänzend zu den Aspekten in den einzelnen Handlungsfeldern, wie sie aus der Dokumentenanalyse hervorgegangen sind, wurden weitere Aspekte in den Fragebogen aufgenommen, die aus nachfolgend erläuterten Gründen als wichtig erachtet wurden. Dabei handelt es sich um Aspekte, die sich

- aus einem zum Erhebungszeitpunkt aktuellen Strategie- und Zielbildungsprozess ergaben. Aus dem Experteninterview zur Sondierung des Feldes ging hervor, dass die *Partner in Zukunft vermehrt in die Zielbestimmung einbezogen werden*, dass das *Commitment zu den Zielen und den Partnerverträgen* zukünftig stärker sichergestellt werden muss, dass die *Zielerreichung* zukünftig einem *Controlling unterzogen* wird und dass *positive und negative Sanktionierung* erwogen werden. Diese Aspekte werden einerseits deswegen einbezogen, weil sie aktuell diskutiert werden und ggf. als wichtige Vereinbarungen in die Kooperationsstrukturen eingehen werden bzw. im Falle des Einbezugs der Partner in die Zielbestimmung bereits realisiert werden. Andererseits sind diese Aspekte auch theoretisch interessant, weil gerade in lateralen Kooperationen, wie die Virtuelle Fabrik eine ist, die Partizipation der einzelnen Partner an den Zielstellungen als grundlegend angesehen wird. Gleichzeitig ist das Netzwerk nur so effektiv, wie die gesetzten Ziele auch erreicht werden, d. h. wie sich die einzelnen Partner den Zielen verpflichten. Die erwogene Sanktionierung ist hierbei ein Mittel, diese Verpflichtung verbindlich einzufordern.
- Ergänzt wurde auch der Aspekt *Transparenz der strategischen Aktivitäten*. Als formale Vereinbarung ist er in den Dokumenten nicht explizit formuliert. Auf der Internet-Plattform gibt es jedoch einige Hinweise darauf, dass dieser Aspekt wichtig und als strukturelles Merkmal anzusehen ist. So gibt es eine für alle Partner frei zugängliche und einsehbare Besucherliste des Brokers, und Marketingaktivitäten werden an der Erfa-Tagung diskutiert und koordiniert. Die Vereinbarung von Transparenz zieht sich darüber hinaus über verschiedene andere Bereiche hinweg, über Ziele, Strukturen und

Prozesse. Mit der Erfassung der Transparenz der strategischen Aktivitäten kann ein zwar formal nicht ausformuliertes, aber real gelebtes und im Experteninterview zur Feldsondierung sowie in vielen informellen Gesprächen als wichtig hervorgehobenes Merkmal der Virtuellen Fabrik erfasst werden.

- Im Weiteren wurden *Fragen zur konkreten Zusammenarbeit* in den wesentlichen Subsystemen der Virtuellen Fabrik in den Fragebogen aufgenommen. Die Frage nach den Konfliktpotenzialen und der Vertrauensrelevanz in verschiedenen Formen der konkreten Zusammenarbeit soll Hinweise darauf geben, ob sich die Konfliktpotenziale und die Vertrauensrelevanz der Kooperationsstrukturen in den Interaktionsprozessen der konkreten Zusammenarbeit widerspiegeln. Damit wird eine Art resümierende Gegenüberstellung von strukturellen Grundlagen und interaktionalen Prozessen intendiert. Ein mögliches Szenario wäre, dass die Konfliktpotenziale in den Kooperationsstrukturen auf die konkrete Zusammenarbeit "durchschlagen". Dies könnte als eine Bestärkung der Notwendigkeit gedeutet werden, an den strukturellen Grundlagen zu arbeiten, um auf diese Weise die konkrete Zusammenarbeit zu verbessern. Ein anderes Szenario könnte sein, dass die Vertrauensrelevanz der konkreten Zusammenarbeit höher ist als die Vertrauensrelevanz der Kooperationsstrukturen. Dies könnte bedeuten, dass es weniger wichtig ist, an den strukturellen Grundlagen zu arbeiten, als an der konkreten Zusammenarbeit. Als die wichtigsten Formen der Zusammenarbeit wurden die Zusammenarbeit in den *netzwerkbezogenen Gruppen*, die Zusammenarbeit *zwischen den netzwerkbezogenen Gruppen und Rollen* sowie die Zusammenarbeit in den *auftragsorientierten Virtuellen Fabriken* erfragt. Dabei nimmt die letztere Form insofern eine zentrale Stellung ein, als in den beiden ersten Formen letztlich auf sie hingearbeitet wird.

6.6.3.2 Machbarkeits- und Plausibilitätsprüfung des Fragebogens durch Experten

Der Fragebogen wurde vor der Versendung an die Mitgliedsorganisationen einem Experten und Mitglied des Führungsteams der Virtuellen Fabrik vorgelegt zur *Kommentierung* in Hinblick auf *inhaltliche Angemessenheit*, *Zumutbarkeit*, *Ergänzungsbedürftigkeit* und *Bearbeitungsmodalitäten*. In telefonischer Rücksprache wurde der Fragebogen als angemessen und zumutbar qualifiziert. Ergänzungen wurden keine genannt. Einzig im Hinblick auf die Bearbeitungsmodalität wurde vorgeschlagen, nicht zeilenweise, sondern spaltenweise vorzugehen. Dies wurde damit begründet, dass man bei jedem Aspekt von der Beurteilung des Konfliktpotenzials zur Beurteilung der Vertrauensrelevanz "umschalten" müsste und dies mental aufwendig sei. Dagegen erlaube ein spaltenweises Vorgehen, die einzelnen Aspekte jeweils unter einem der beiden Themen – Konfliktpotenziale oder Vertrauensrelevanz – zu beurteilen. Diesem Vorschlag wurde gefolgt.

6.6.3.3 Stichprobe

Der Fragebogen wurde nach Absprache mit dem Experten und Mitglied des Führungsteams allen Netzwerkpartnern vorgelegt, die sich aktiv und regelmässig im Netzwerk engagieren und an der Entwicklung beteiligt sind. Von diesen kann angenommen werden, dass sie die Virtuelle Fabrik und ihre Kooperationsgrundlagen, insbesondere auch die vertraglichen und rechtlichen Grundlagen kennen und beurteilen können. Hierfür wurde eine Adressliste zur Verfügung gestellt, die jeweils für die Einladung zu den regelmässig stattfindenden Erfah-Tagungen verwendet wird. Dabei wurden insgesamt $N = 104$ Netzwerkpartner aus allen 35 *Partnerunternehmen* der Virtuellen Fabrik Nordwestschweiz/Mittelland postalisch mit Begleitbrief und frankiertem Rückantwortcouvert angeschrieben. Um einen hohen Rücklauf zu

erzielen, wurde nach ca. 3 Wochen eine *Nachfassaktion* auf elektronischem Weg (E-Mail) durchgeführt und dem Anschreiben eine pdf-Version des Fragebogens mitgesandt.

6.6.4 Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung

6.6.4.1 Rücklauf

Die Gesamtstichprobe umfasste bei Versendung 104 Partner der Virtuellen Fabrik. Vier Partnerinnen und Partner arbeiteten nach Mitteilung der Firmen zu dieser Zeit nicht mehr bei den jeweiligen Betrieben. Von zwei Betrieben kam die Rückmeldung, dass nur ein einziger Fragebogen zurückgeschickt werde und dieser als repräsentativ für die anderen angeschriebenen Partner des Betriebes bzw. für den ganzen Betrieb gelte. Die Praxis, dass pro Betrieb nur ein einziger Fragebogen zurückgesendet wird, ist nach informellen Angaben eines Mitglieds der Virtuellen Fabrik ein gängiges Vorgehen. Aus Effizienzgründen werde firmenintern abgesprochen, wer den Fragebogen retourniert. Alle anderen angefragten Personen würden ihn dann nicht mehr ausfüllen. Diese Praxis führt dazu, dass einzelne individuelle Sichtweisen verloren gehen und man stattdessen eine als repräsentativ deklarierte Beurteilung erhält. Inwieweit die beiden retournierten Fragebogen tatsächlich als repräsentativ gelten können, ist indes fraglich. Dies würde einen firmeninternen Konsensfindungsprozess bedeuten. Es kann nicht davon nicht ausgegangen werden, dass ein solcher stattgefunden hat. Deshalb werden diese Fragebogen als individuelle Beurteilungen behandelt. Damit entfielen noch einmal je Betrieb zwei angeschriebene Partner. Nach Abzug der auf diese Weise nicht erreichten Partner ergibt sich ein $N_{ges} = 96$. Retourniert wurden $N = 32$. Dies entspricht einem *Rücklauf* von 33%, was als zufrieden stellend angesehen werden kann.

6.6.4.2 Konfliktpotenziale und Vertrauensrelevanz in den Kooperationsstrukturen

Die Darstellung der Ergebnisse hat zum Ziel, die einzelnen Aspekte und die einzelnen Handlungsfelder mit ihrem Konfliktpotenzial, in ihrer Vertrauensrelevanz und in der Zusammenschau dieser beiden Punkte zunächst zu *interpretieren* und zu *bewerten*. Hierfür werden auch Bezüge zwischen den einzelnen Kooperationsaspekten und zwischen den Handlungsfeldern hergestellt. Dazu wird auch auf die konzeptionellen Grundlagen, auf denen die Virtuelle Fabrik beruht, Bezug genommen sowie auf eine empirische Studie, die unmittelbar vor der vorliegenden Untersuchung im gleichen Netzwerkverbund durchgeführt wurde. Die Studie von Clases et al. (2003), hatte die Vertrauensgenese zum Gegenstand und bediente sich der Methode der Repetory Role Grids (Kelly, 1955), um die subjektiven Bedeutungen von Vertrauen zu erschliessen. Näheres zu dieser Studie ist auch im Anhang 2 nachzulesen.

Die Darstellung erfolgt nicht nur auf der Ebene der einzelnen Kooperationsaspekte, sondern auch auf der Ebene der Handlungsfelder. Es geht somit auch darum herauszuarbeiten, welche Handlungsfelder problematisch erscheinen. Die Ergebnisse laufen auf die Formulierung von *Reflexions- und Gestaltungsanregungen* an die Akteure und das Management der Virtuellen Fabrik Nordwestschweiz/Mittelland hinaus. Dabei wird höchstmögliche Generalisierbarkeit angestrebt, so dass auch andere Netzwerke davon profitieren können. Allen voran sind dies die praktisch strukturgleichen VF-Netzwerke Baden-Württemberg und Euregio Bodensee.

Die Darstellung der Ergebnisse zum Konfliktpotenzial und zur Vertrauensrelevanz der einzelnen Aspekte der Kooperationsstrukturen erfolgt explorativ. Sie wird entlang der Häufigkeiten von Konfliktpotenzial und Vertrauensrelevanz bei den einzelnen Aspekten und deren Kombination sowie entlang der durchschnittlichen Häufigkeiten der Aspekte pro Handlungsfeld vor-

genommen. Hierfür werden in sparsamer Weise Masse der deskriptiven Statistik herangezogen.

Als Interpretationshilfen dienen hauptsächlich *kontextspezifische Häufigkeitsgrenzen*, ferner und eher in ergänzender Weise die Bildung von *Mittelwerten der Zustimmungshäufigkeiten* bei den einzelnen Aspekten pro Handlungsfeld.

Bei den *kontextspezifischen Häufigkeitsgrenzen* wird auf folgende Masse zurückgegriffen: der 1/3-Wert und der 2/3-Wert als Richtmasse für die Zustimmungshäufigkeiten. Plausibel sind diese Werte, weil z. B. die 2/3-Grenze eine für die Virtuelle Fabrik wichtige Marke innerhalb des lateralen, basisdemokratisch geführten Kooperationsverbunds darstellt. So bedürfen beispielsweise Änderungen der Statuten der Zustimmung einer 2/3-Mehrheit. Angesichts dessen ist diese Marke eine adäquate, weil mental repräsentierte Masszahl. Häufigkeitswerte unter 1/3 werden als gering, Häufigkeitswerte über 2/3 als hoch, der Bereich dazwischen als mittel eingestuft.

Aus den Häufigkeitswerten von Konfliktpotenzial und Vertrauensrelevanz ergeben sich verschiedene Kombinationen, anhand derer gesagt werden kann, inwieweit es sich um unkritische oder kritische Aspekte handelt. Abb. 24 beinhaltet Idealwerte für verschiedene Kombinationen.

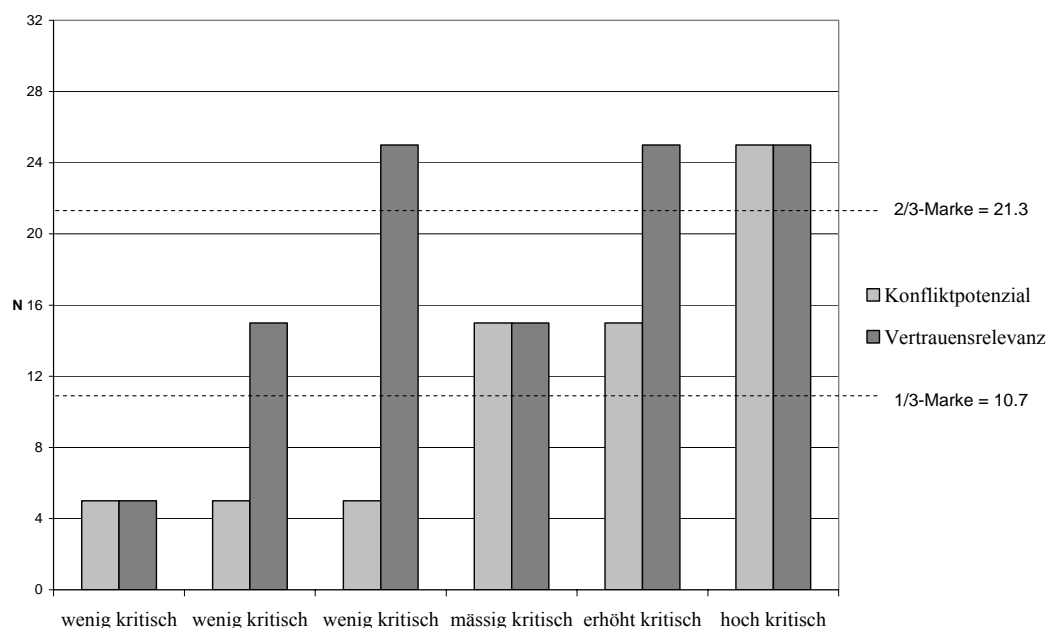


Abb. 24: Idealtypische Kombinationen von Konfliktpotenzial und Vertrauensrelevanz und sich daraus ergebende Bewertungen der Kooperationsaspekte

Es wurde bei der Bildung der Kombinationen davon ausgegangen, dass die Vertrauensrelevanz jeweils gleich hoch oder höher ist. Dies entspricht den allermeisten tatsächlich vorkommenden Kombinationen. Die wenigen Fälle, in denen das Konfliktpotenzial höher ist als die Vertrauensrelevanz, werden hier nicht als eigene Kategorie aufgeführt. Sie werden jeweils dort erläutert, wo sie vorkommen.

Zur Erläuterung der Kategorisierung der idealtypischen Kombinationen:

- Wenn 1/3 oder weniger der Befragten einem Aspekt Konfliktpotenzial zuschreiben, kann dieser als *wenig kritisch* bewertet werden. Dies gilt unabhängig davon, wie hoch die Vertrauensrelevanz ist.
- Liegen die Häufigkeitswerte des Konfliktpotenzials im mittleren Bereich, also zwischen 1/3 und 2/3 Zustimmung, dann wird, abhängig von der Vertrauensrelevanz unterschieden zwischen mässig kritisch und erhöht kritisch. Als *mässig kritisch* sind Kooperationsaspekte dann zu bewerten, wenn die Vertrauensrelevanz sich ebenfalls im mittleren Bereich bewegt. Die Funktionsfähigkeit der Virtuellen Fabrik kann in solchen Fällen aufgrund des erhöhten Konfliktpotenzials zwar als gefährdet angesehen werden. Dies wird aber angesichts einer mittleren Vertrauensrelevanz als nicht so bedeutsam erachtet. Liegt die Vertrauensrelevanz im oberen Bereich, d. h. über der 2/3-Marke, dann kann ein Aspekt als *erhöht kritisch* bewertet werden, weil dann aus der Perspektive der Entstehung von Vertrauen eine höhere Erwartung an die Funktionsfähigkeit gestellt wird. Hier kann davon ausgegangen werden, dass Konfliktpotenziale stärker ins Gewicht fallen.
- Als *hoch kritisch* sind Aspekte zu bewerten, bei denen beide Häufigkeitswerte im oberen Bereich liegen. Diesen vertrauensmässig hoch relevanten Aspekten schreiben über 2/3 der befragten Personen Konfliktpotenzial zu und verweisen damit auf die Gefährdung tragender Säulen des Vertrauens in das System Virtuelle Fabrik.

Bei den hier vorgenommenen Unterscheidungen handelt es sich um *idealtypische Kombinationen* entlang festgelegter, aber plausibler Richtwerte. Diese Kombinationen stellen keinesfalls eindeutig identifizierbare Typen und die Richtwerte ebenso wenig trennscharfe Messwerte dar. Sie sind gedacht als Orientierungshilfen zur Interpretation auch von Grenzfällen und Abweichungen von den Idealtypen.

In Ergänzung dazu soll die Bildung von *Mittelwerten über die Zustimmungshäufigkeiten bei den einzelnen Aspekten* ermöglichen, einen Eindruck über die Gesamtheit der Kooperationsaspekte und über die einzelnen Handlungsfelder zu erhalten. Anhand der Gegenüberstellung von Mittelwerten lassen sich auch Vergleiche zwischen einzelnen Handlungsfeldern sowie Vergleiche einzelner Handlungsfelder mit den restlichen Aspekten der Kooperationsstrukturen herstellen. Hierzu werden die Mittelwerte auch auf die Kategorisierungen entlang der kontextspezifischen Häufigkeitsgrenzen übertragen. Dies ist allerdings nicht ganz unproblematisch. Vor allem kann von der Voraussetzung, dass es sich bei einem Handlungsfeld um eine geschlossene Einheit handelt, nur bedingt ausgegangen werden. Zumindest teilweise stehen die einzelnen Aspekte und die Handlungsfelder in Bezug zu einander. Die Bildung von Mittelwerten impliziert ferner, dass alle Einzelaspekte dasselbe Gewicht haben, was nicht der Fall sein muss. Durch die Mittelwertbildung entsteht darüber hinaus eine Tendenz zur Mitte in dem Sinne, dass Bewertungen in den Extrembereichen weniger wahrscheinlich sind als bei den Häufigkeiten in den Einzelaspekten. Dennoch kann dieser Schritt sinnvoll sein, um einen Zugang zu ermöglichen, eher problematische von eher unproblematischen Handlungsfeldern zu unterscheiden. Hier muss nochmals auf die explorative Vorgehensweise verwiesen werden. Aufgrund der Datenlage werden bei den Mittelwertvergleichen keine Signifikanztests vorgenommen, sondern die Unterschiede qualitativ interpretiert.

Ergebnisse über alle Kooperationsaspekte. Im Überblick über die Häufigkeitswerte von Konfliktpotenzial und Vertrauensrelevanz über alle Kooperationsaspekte ergeben sich folgende deskriptiven Werte:

	MW	SD	MIN	MAX
Konfliktpotenzial	13.6	7.0	1	29
Vertrauensrelevanz	21.1	6.8	3	32

Tab. 11: Wert deskriptiver Masse von Konfliktpotenzial und Vertrauensrelevanz¹⁰

Diese Werte zeigen, dass die initiale Koordiniertheit der Virtuellen Fabrik insgesamt ein deutlich erkennbares Konfliktpotenzial aufweist, und dass die Funktionsfähigkeit der Kooperationsstrukturen in deutlichem Zusammenhang mit dem Vertrauen der Akteure in das System steht. Es gibt jedoch zwischen den einzelnen Aspekten erkennbare Unterschiede, was die Konflikthaftigkeit und die Vertrauensrelevanz anbelangt. Insofern können die Durchschnittswerte zunächst nur Hinweise auf die "Grosswetterlage" in der initialen Koordiniertheit der Virtuellen Fabrik geben. Wo konkret kritische und unkritische Bereiche liegen, zeigt die differenzierte Auswertung anhand der einzelnen Kooperationsaspekte und der Handlungsfelder.

Diese Werte sprechen darüber hinaus dafür, dass die Einschätzungen differenziert vorgenommen worden sind. Sowohl die Streubreiten als auch die Standardabweichungen zeigen, dass zwischen den einzelnen Aspekten grosse Unterschiede bezüglich dessen gemacht werden, ob sie Konfliktpotenzial enthalten bzw. ob sie vertrauensrelevant sind. Es gibt Aspekte, die von einer grossen Mehrheit der Befragten angekreuzt werden. Es gibt aber auch Aspekte, denen praktisch niemand zustimmt, sowohl bei den Konfliktpotenzialen als auch bei der Vertrauensrelevanz. Dies ist vor allem in Bezug auf die Unterscheidung zwischen theoretischem und dem subjektiv wahrgenommenen Konfliktpotenzial von Bedeutung. Während theoretisch in allen Aspekten Konfliktpotenzial enthalten sein kann, zeigen diese Werte, dass es durchaus Bereiche gibt, die als weniger konflikthaft wahrgenommen werden als andere. Entsprechendes gilt für die Vertrauensrelevanz. Insofern kann das Fragebogen-Design als angemessen beurteilt werden, weil es zu differenzierten Beurteilungen führt.

Ergebnisse in den einzelnen Handlungsfeldern. Nachfolgend werden die Beurteilungen des Konfliktpotenzials und der Vertrauensrelevanz der Kooperationsaspekte der einzelnen Handlungsfelder dargestellt. Dabei ist zu beachten, dass die Darstellungen nicht mit dem Handlungsfeld Vision und Leitbild beginnen, sondern mit den Zielen. Aus dem Umstand heraus, dass einzelne Aspekte dieses Handlungsfeldes auch in anderen Handlungsfeldern vorkommen oder diesen zugeordnet wurden, ergab sich, dass sich das Handlungsfeld Vision und Leitbild ausschliesslich aus Aspekten zusammensetzt, die auch in anderen Handlungsfeldern enthalten sind. Das Handlungsfeld Vision und Leitbild ist eine Zusammenführung einzelner repräsentativer Aspekte der Organisation der Virtuellen Fabrik. Es nimmt dadurch eine Art übergeordnete Stellung ein. Es wird daher erst im Anschluss an die "untergeordneten" Handlungsfelder dargestellt.

Handlungsfeld Ziele. Abb. 25 zeigt die Häufigkeitswerte der einzelnen Aspekte hinsichtlich Konfliktpotenzial und Vertrauensrelevanz.

¹⁰ Bei den Konfliktpotenzialen gibt es insgesamt drei fehlende Werte, verteilt auf drei Aspekte. Bei diesen beträgt die höchste theoretisch mögliche Zustimmungshäufigkeit dadurch 31 statt 32. Bei der Vertrauensrelevanz gibt es insgesamt 12 fehlende Werte. Bei zwei Aspekten fehlen je zwei Werte, d. h. die höchste theoretisch mögliche Zustimmungshäufigkeit liegt jeweils bei 30. Ansonsten fehlt bei acht Aspekten je ein Wert, so dass deren Maximalwert jeweils 31 beträgt. Angesichts der explorativen Interpretationsweise wird davon ausgegangen, dass die Einschränkungen des Streubereiches bei den jeweiligen Aspekten nicht ins Gewicht fallen und vernachlässigbar sind. Die fehlenden Werte werden jedoch in den nachfolgenden Ausführungen aus Transparenzgründen jeweils deklariert.

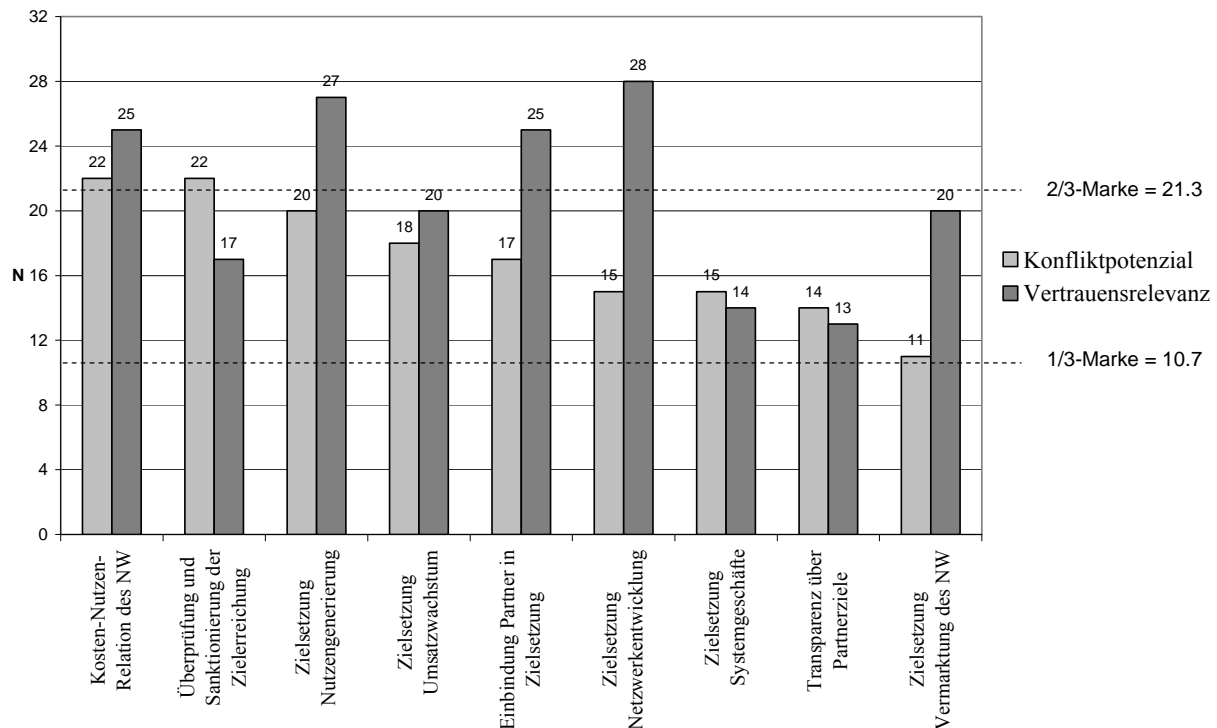


Abb. 25: Aspekte des Handlungsfeldes Ziele¹¹

Zunächst sind die Zielsetzungen als solche von den eher als Rahmenbedingungen zu bezeichnenden Aspekten zu unterscheiden.

Zu ersteren gehören Nutzengenerierung, Umsatzwachstum, Netzwerkentwicklung, Systemgeschäfte und Vermarktung. Bei den Zielsetzungen als solchen erweisen sich insbesondere die Netzwerkentwicklung und die Nutzengenerierung gegenüber den Zielsetzungen Umsatzwachstum, Systemgeschäft und Vermarktung als hoch vertrauensrelevant. Gleichzeitig bergen sie ein mittleres Konfliktpotenzial, so dass beide Aspekte als erhöht kritisch zu bewerten sind. Einig sind sich die Befragten darin, dass sich das Netzwerk entwickeln und dass damit Nutzen für die Betriebe geschaffen werden muss. Das Konfliktpotenzial im Bereich Nutzengenerierung kann damit zusammenhängen, dass in den Grundlagendokumenten von mehreren, verschiedenen Nutzenpotenzialen die Rede ist. Zum einen von der Nutzung als Akquisitionsinstrument in bestehenden Märkten (neue Kunden, neue Aufträge), zum anderen von der Nutzung als Diversifikationsinstrument (Erschliessung neuer Märkte), und schliesslich die Nutzung des Netzwerks als Lernarena. Es liegt nahe, die Höhe des Konfliktpotenzials vor allem angesichts der Unterschiedlichkeit von markt- und lernorientierten Nutzenformen zu sehen. Die Netzwerkentwicklung ist zwar ebenfalls als mässig kritisch einzustufen, die Häufigkeitswerte in beiden Kategorien sind jedoch weiter auseinander gelegen, so dass die Lage hier entspannter erscheint. Die Entwicklung des Netzwerks ist vertrauensmässig sehr wichtig, die Frage stellt sich – mit Blick auf die Nutzenaspekte – vor allem danach, in welche Richtung sie gehen soll.

Betrachtet man die anderen Zielsetzungen Umsatzwachstum, Systemgeschäfte und Vermarktung, so befinden sich alle im mässig kritischen Bereich. Konfliktpotenzial und Vertrauensrelevanz haben jeweils ein fast gleiches Niveau (18/20, 15/14 bzw. 14/13). Mit anderen Worten: von diesen Aspekten geht nur ein mässiges Vertrauen aus, d. h. die Virtuelle Fabrik muss hier

¹¹ Missing Values gibt es bei den Zielsetzungen Systemgeschäfte, Überprüfung und Sanktionierung der Zielerreichung, Kosten-/Nutzen-Relation (jeweils Vertrauensrelevanz: 1) sowie bei der Zielsetzung Transparenz (Vertrauensrelevanz: 2).

für einige der Befragten nicht unbedingt funktionieren, während diese Aspekte gleichzeitig kontrovers diskutiert werden. Dies lässt darauf schliessen, dass die Nutzengenerierung für einige Akteure der Virtuellen Fabrik nicht unbedingt in Form von Umsatzsteigerung, erhöhten Marktanteilen und der Tätigkeit von Systemgeschäften stattfinden muss. Darüber hinaus verweisen die damit assoziierten Konfliktpotenziale auf mögliche Reibungsverluste, die angesichts ihrer eher mässigen Vertrauensrelevanz relativ hoch sind. Gerade Systemgeschäfte stellen hier eine Besonderheit dar. Sie sind die einzige formulierte produktbezogene Zielsetzung der Virtuellen Fabrik. Auf vertraglicher Basis wird die Relevanz der Systemgeschäfte als zentrales Bestreben zusätzlich dadurch unterstrichen, dass sie auch in Vision und Leitbild Erwähnung finden. Weiter liegt die eng damit verbundene Kosten-/Nutzen-Relation in einem hoch kritischen Bereich. Sowohl die Vertrauensrelevanz als auch die Konfliktrichtigkeit sind bei diesem Aspekt über der 2/3-Marke. Die Kosten-/Nutzen-Relation steht damit kaum in einem Gleichgewichtszustand. Ihr wird zusammen mit anderen Aspekten das grösste Konfliktpotenzial in diesem Handlungsfeld attestiert, was den vorigen Aspekten zusätzliche Brisanz gibt.

Angesichts dieser Resultate scheint es Klärungsbedarf darüber zu geben, in welche Richtung sich die Virtuelle Fabrik in marktlicher Hinsicht entwickelt und welchen Stellenwert lernorientierte Zielsetzungen haben.

Mit Blick auf die aus aktuellem Anlass ergänzten Aspekte scheint die Einbindung der Partner in diese Prozesse ein wichtiger Faktor. Dass diese gelingt, ist für einen Grossteil der Befragten relevant für das Vertrauen in die Virtuelle Fabrik. Angesichts der Häufigkeitswerte beim Konfliktpotenzial, die im mittleren Bereich liegen, muss dieser Bereich als erhöht kritisch betrachtet werden. Das bedeutet, dass die Einbindung der Partner wichtig, aber noch nicht optimal gelungen ist. Ob der Weg auch über die Prozesse des Zielcontrolling und der Sanktionierung führt, scheint fraglich. Das Konfliktpotenzial liegt im oberen Bereich und ist mit am höchsten. Gleichzeitig trägt es in einem mittleren Ausmass zum Systemvertrauen bei. Hier liegt ein Fall vor, bei dem das Konfliktpotenzial höher eingeschätzt wird als die Vertrauensrelevanz. Es scheint also für mehr Befragte nicht notwendig für ihr Vertrauen in die Virtuelle Fabrik, dass das Zielcontrolling funktioniert, wogegen damit eher Streitfragen verbunden werden. Eine mögliche Erklärung, warum ein ansonsten in der betrieblichen Praxis gängiges Führungsinstrument hier wenig Vertrauensrelevanz hat, kann daran liegen, dass man sich im Unklaren ist oder daran zweifelt, ob die Virtuelle Fabrik mit Massnahmen dieser Art tatsächlich effektiver oder effizienter wird. Dass hier von vielen Befragten Konfliktpotenzial gesehen wird, kann darin liegen, dass es womöglich als eine Beschneidung bisheriger Freiheiten wahrgenommen wird, inwieweit man sich an den netzwerkbezogenen Nutzengenerierungsprozessen beteiligen will, und dass darüber hinaus Sanktionen drohen. Dieser Aspekt kann daher auch als hoch kritisch bewertet werden, weil das Konfliktpotenzial hoch ist, auch wenn die Vertrauensrelevanz sich nur in einem mittleren Bereich befindet. In ähnlicher Weise, jedoch auf einem etwas niedrigeren Niveau, verhält es sich mit der Transparenz der Partnerziele. Die Einsicht in die Ziele der Partner und die Schaffung von Transparenz über die eigenen Ziele ist für viele Befragte nicht vertrauensrelevant. Dagegen werden dadurch möglicherweise Konflikte ausgelöst. Dies kann damit zusammenhängen, dass durch diese Forderung ein gewisser Druck entsteht, die eigenen Ziele offen zu legen, was aber zu Widerstand führen kann.

Ergänzend zur Diskussion der Einzelaspekte seien hier die Mittelwerte des Handlungsfeldes den Mittelwerten der restlichen Aspekte gegenüber gestellt.¹²

MW_{KZiele} / SD	17.1 / 3.6	MW_{Kges-Ziele} / SD	12.6 / 7.4
MW_{VZiele} / SD	21.0 / 5.5	MW_{Vges-Ziele} / SD	21.1 / 7.1

Tab. 12: Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Ziele

Es zeigt sich, dass der Durchschnitt der Zustimmungshäufigkeiten beim Konfliktpotenzial mit einem $MW_{KZiele} = 17.1$ deutlich über dem $MW_{Kges-Ziele} = 12.6$ der restlichen Aspekte liegt. Der Durchschnitt bei den Häufigkeiten bei der Vertrauensrelevanz mit $MW_{VZiele} = 21.0$ liegt praktisch auf dem gleichen Niveau wie der Häufigkeitsdurchschnitt bei den restlichen Aspekten ($MW_{Vges-Ziele} = 21.1$). Es hebt sich als Ganzes damit zwar nicht hinsichtlich der Vertrauensrelevanz, wohl aber hinsichtlich des Konfliktpotenzials vom Mittelwert bei den übrigen Kooperationsaspekten ab. Überträgt man diese Durchschnittswerte auf die Kategorien, die aufgrund der kontextspezifischen Häufigkeitsgrenzen gebildet wurden, bedeutet dies, dass das Handlungsfeld Ziele insgesamt als erhöht kritisch zu bewerten ist.

Zusammenfassend ist für das Handlungsfeld Ziele festzuhalten, dass sich die Vertrauensrelevanz nicht vom Gesamtdurchschnitt unterscheidet, während das Konfliktpotenzial dagegen deutlich darüber liegt. Es sind aber nicht einzelne Aspekte, die zu dieser Erhöhung führen. Mit Ausnahme eines einzigen Aspekts liegen beim Konfliktpotenzial alle über dem Gesamtdurchschnitt und im mittleren Bereich. Damit ist dieses Handlungsfeld auf Basis der Durchschnittswerte knapp als erhöht kritisch einzustufen. Die Problematik dieses Handlungsfeldes bezieht sich vor allem auf die mit diesem Netzwerk zu generierenden Nutzenpotenziale mit der Frage, in welche Richtung sich das Netzwerk entwickelt: einerseits hinsichtlich der marktlichen, andererseits aber auch hinsichtlich lernorientierter Nutzenpotenziale bzw. auf die Kombination marktlicher und lernorientierter Nutzenpotenziale. Kontrovers erscheint auf marktlicher Seite vor allem das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen, das angestrebte Umsatzwachstum einschliesslich der Vermarktung der Leistungen sowie die Frage nach den primär angestrebten Geschäftstätigkeiten, d. h. nach dem Stellenwert der Systemgeschäfte im Leistungsportfolio der Virtuellen Fabrik. Die Einbindung der Partner in die Zielformulierung erscheint als wichtig, aber entwicklungsbedürftig, wogegen die erwogene Einführung eines Zielcontrollings kontrovers eingeschätzt wird und gerade deshalb der Diskussion bedarf. In diesem Handlungsfeld besteht Reflexions- und Handlungsbedarf – in unterschiedlichem Ausmass bei allen Aspekten.

Handlungsfeld Strategie. Das Handlungsfeld Strategie schliesst unmittelbar an die im Handlungsfeld Ziele angesprochenen Inhalte an. Die Häufigkeitswerte bei den Konfliktpotenzialen und bei der Vertrauensrelevanz gibt Abb. 26 wider.

¹² MW_{KZiele} = Mittelwert der Häufigkeiten bei den Konfliktpotenzialen im Handlungsfeld Ziele. MW_{VZiele} = Mittelwert der Häufigkeiten bei den Vertrauensrelevanzen im Handlungsfeld Ziele. In den anderen Handlungsfeldern wird entsprechend verfahren. $MW_{Kges-Ziele}$ entspricht dem Mittelwert der Häufigkeitswerte der Konfliktpotenziale über die Gesamtheit der Aspekte abzüglich der Häufigkeitswerte des Handlungsfeldes Ziele. $MW_{Vges-Ziele}$ entspricht dem Mittelwert der Häufigkeitswerte der Vertrauensrelevanz über die Gesamtheit der Aspekte abzüglich der Häufigkeitswerte des Handlungsfeldes Ziele. Entsprechend wird mit den Mittelwerten in den nachfolgend diskutierten Handlungsfeldern verfahren.

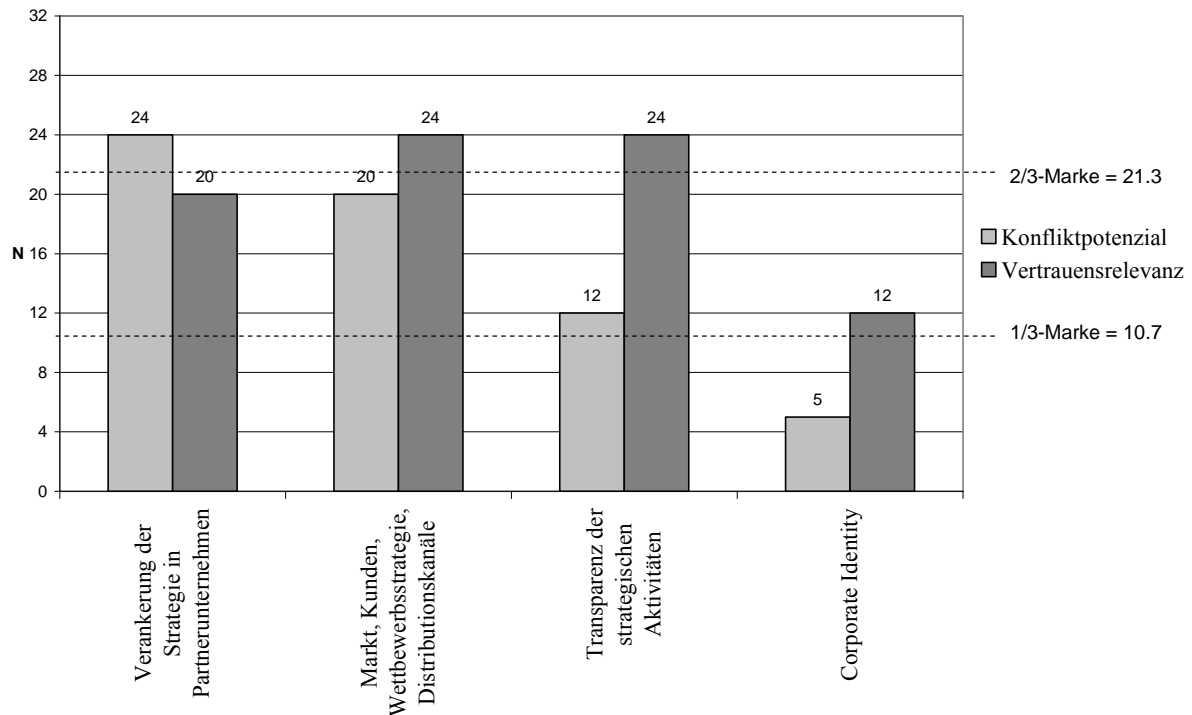


Abb. 26: Aspekte des Handlungsfeldes Strategie¹³

Die strategischen Aspekte, die hierunter fallen, beziehen sich auf die Vorgehensweisen und Wege, die Leistungen der Virtuellen Fabrik in den Markt zu bringen. Hier stehen der definierte Markt, die Kunden, die Wettbewerbsstrategie und die Distributionskanäle für die Vermarktung der Leistungen an zentraler Stelle. Den Häufigkeitswerten nach zu urteilen handelt es sich hier um einen Bereich, der für viele Befragte für das Vertrauen in die Virtuelle Fabrik von Relevanz ist. Gleichzeitig wird hier von fast ebenso vielen Befragten aber auch Konfliktpotenzial gesehen. Dieser Aspekt ist also sowohl vertrauensmässig hoch relevant als auch umstritten und damit als erhöht kritisch einzustufen. Dies bezieht sich im Einzelnen darauf, welcher Markt bzw. welche Märkte mit welchen Kunden bearbeitet werden sollen, wie die Umsetzung am Markt geschehen und durch wen sie erfolgen soll, und ob die Wettbewerbsstrategie des Wachstums und der durch Synergieeffekte entstehenden Marktausweitung sowie der Teilmarktentwicklung im Bereich der Systemgeschäfte tatsächlich adäquat sind. Dieses Ergebnis wird auch von der Studie von Clases et al. (2003) in einem Teilbereich bestätigt. Dort wurde eine unklare Marktsituation bemängelt, während idealerweise eine Konzentration auf bestimmte Marktsektoren vorhanden sein sollte. Folgt man der eingangs zugrunde gelegten Einteilung, dann ist auch der Aspekt Transparenz der strategischen Aktivitäten als erhöht kritisch einzustufen. Seine Vertrauensrelevanz liegt ebenso im oberen Drittel, sein Konfliktpotenzial allerdings im unteren Mittelbereich. An diesem Verhältnis zeigt sich, dass die Transparenz ein sehr wichtiger Faktor darstellt, die gegeben sein muss, damit die Partner Vertrauen in das System haben, dass sie teilweise aber auch als konfliktträchtig wahrgenommen wird. Der Klärungsbedarf hinsichtlich der strategischen Aktivitäten richtet sich daher zumindest teilweise auch auf die Schaffung von mehr Transparenz, und folglich zu Teilen auch auf die strategischen Aktivitäten selbst.

¹³ Missing Values gibt es beim Aspekt Corporate Identity (Konfliktpotenzial: 1; Vertrauensrelevanz: 2).

In einen erhöht kritischen Bereich fällt auch die Forderung nach Verankerung der Strategie der Virtuellen Fabrik in den operativen und strategischen Geschäftsprozessen der Partnerbetriebe. Dies ist auch einer der wenigen Aspekte, bei denen die Vertrauensrelevanz einen höheren Häufigkeitswert hat als das Konfliktpotenzial, obwohl der Unterschied nicht sehr hoch ist (24/20). Angesichts des hohen Konfliktpotenzials, das drei Viertel der Befragten diesem Aspekt attestieren, kann angenommen werden, dass die Verankerung der VF-Strategie und damit die Verzahnung der Strategien von Betrieben und Netzwerk bislang nicht optimal gelungen und konfliktträchtig ist. Dass die Vertrauensrelevanz geringer ist, könnte ein Hinweis darauf sein, dass es aus Sicht der Betriebe fraglich ist, ob diese Verzahnung der Strategien notwendig und sinnvoll ist. Dies stünde dann aber in Widerspruch zu den Ansprüchen aus Netzwerksicht bzw. den vertraglichen Vereinbarungen, was teilweise das hohe Konfliktpotenzial erklären würde.

Wenig kritisch ist dagegen das Erscheinungsbild der Virtuellen Fabrik am Markt. Die Corporate Identity ist vertrauensmässig nur für gut ein Drittel der Befragten relevant und birgt auch wenig Konfliktpotenzial. Das mag daran liegen, dass die Bestimmungen im Rahmen der Corporate Identity gemeinsam erarbeitet worden sind und auch in einem Handbuch detailliert ausformuliert vorliegen. Darüber hinaus ist es plausibel, dass dem äusseren Erscheinen einen geringeren Stellenwert beigemessen wird als den eigentlichen strategischen Aktivitäten.

In Anbetracht der Konfliktpotenziale und der hohen Relevanz der Aktivitäten zur Vermarktung der Leistungen des Produktionsnetzwerks kann der Querverweis auf den Aspekt Zuständigkeiten, wie er im Handlungsfeld Struktur aufgeführt ist, nützlich sein. Dort wird zwar nach den Zuständigkeiten insgesamt, also sowohl zum Betrieb des Netzwerks als auch zur Umsetzung von Strategie und Zielsetzungen gefragt. Dennoch gibt das dort eingeschätzte Konfliktpotenzial Hinweise darauf, dass auch die Zuständigkeiten für die strategischen Aktivitäten Konfliktpotenzial aufweisen. Formuliert sind die Zuständigkeiten für das Führungsteam, Arbeitskreise und Partnerfirmen (Entwicklung und Umsetzung, Marketing, Auftragsakquisition), Round Table (Koordination des Verkaufs der Marktleistungen), Broker (Auftragsakquisition, -vermittlung), Erfa-Tagung (Verabschiedung und Änderung der Strategie, Einsatz des Brokers) sowie aufgabenspezifische Task-Forces. Die Zuständigkeiten insgesamt liegen mit einer hohen Vertrauensrelevanz und einem mittleren Konfliktpotenzial in einem erhöht kritischen Bereich. Angesichts der Wichtigkeit der Strategie ist davon auszugehen, dass diese Einschätzung auch für die strategischen Aktivitäten gilt. Von daher ist zu überlegen, ob ein Teil des Konfliktpotenzials im Rahmen der strategischen Aktivitäten auch auf das Konfliktpotenzial im Bereich Zuständigkeiten zurückzuführen ist. Immerhin wird in den Netzwerkgrundlagen ein Zuständigkeitsbereich, nämlich die Akquisitionsleistungen der Partner, als Risikofaktor aus Sicht des Netzwerks aufgeführt.

Wiederum ergänzend zur Diskussion der Einzelaspekte seien hier die Mittelwerte des Handlungsfeldes Strategie den Mittelwerten der restlichen Aspekte einander gegenüber gestellt.

MW_{KStrategie} / SD	15.3 / 8.5	MW_{Kges-Strategie} / SD	13.4 / 6.9
MW_{VStrategie} / SD	20.0 / 5.7	MW_{Vges-Strategie} / SD	21.2 / 6.9

Tab. 13: Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Strategie

Hier liegen die Mittelwerte, $MW_{KStrategie} = 15.3$ und $MW_{VStrategie} = 20$, jeweils in einem ähnlichen Bereich wie die Mittelwerte der restlichen Aspekte, $MW_{Kges-Strategie} = 13.4$ und $MW_{Vges-Strategie} = 21.2$. Der Durchschnitt der Zustimmungshäufigkeiten entspricht damit in beiden Fällen in etwa dem Durchschnitt der Zustimmungshäufigkeiten bei den restlichen Kooperationsaspekten. Wiederum übertragen auf die Kategorien entlang der kontextspezifischen Häufig-

keitswerte ist dieses Handlungsfeld auf der Basis der durchschnittlichen Zustimmungshäufigkeiten als mässig kritisch zu bewerten.

Zusammenfassend ist für dieses Handlungsfeld zu sagen, dass es über alle Einzelaspekte hinweg angesichts der mittleren Häufigkeitswerte sowohl bei der Vertrauensrelevanz als auch beim Konfliktpotenzial in einem mässig kritischen Bereich liegt. Auf der Ebene der Einzelaspekte stellen die marktbezogenen Aktivitäten (Markt- und Kundendefinition, Wettbewerbsstrategie und Distributionskanäle) ein zentrales Konfliktfeld dar, welches angesichts der vertrauensmässig hohen Relevanz als erhöht kritisch einzustufen ist. Die Verankerung der VF-Strategie in den Partnerfirmen erscheint ebenfalls als problematisch, wobei es sein kann, dass über deren Notwendigkeit auch geteilte Meinungen vorhanden sind. Es ist zu vermuten, dass ein Teil der vorhandenen Problematik auch mit einer mangelnden Transparenz der strategischen Aktivitäten zu tun hat. Mit Bezug auf die mit Klärungsbedarf verbundenen Aspekte des Handlungsfeldes Ziele, vor allem auf die Zielsetzungen Umsatzwachstum, Vermarktung und Systemgeschäfte, scheint sich der Klärungsbedarf auf strategischer Ebene weiter zu ziehen. Dabei sind auch die Zuständigkeiten für die verschiedenen Aktivitäten zur Vermarktung der Leistungen des Netzwerks in die Reflexion einzubeziehen.

Handlungsfeld Partner. Abb. 27 zeigt die Häufigkeiten in den einzelnen Aspekten dieses Handlungsfeldes. Auf den ersten Blick fällt die grosse Anzahl an Aspekten auf, die entweder im oberen Bereich oder knapp darunter liegen. Gerade bei der Vertrauensrelevanz liegen alle Einzelwerte an oder über der 2/3-Grenze und erreichen dabei auch Maximalwerte.

In erster Linie sind es das Verhalten und die persönlichen Beziehungen, die sich herausheben. Diese beiden Aspekte werden von allen Befragten für relevant betrachtet, wenn es um das Vertrauen in die Virtuelle Fabrik geht. Über alle erfragten Aspekte hinweg sind dies die wichtigsten Aspekte überhaupt und erscheinen damit als eine *conditio sine qua non* für das Systemvertrauen. Gleichzeitig bergen diese beiden Aspekte auch das meiste Konfliktpotenzial. Innerhalb des Handlungsfeldes erhalten sie, wenn auch nicht Maximalwerte, so doch die meisten Zustimmungen. Beide Aspekte sind somit als hoch kritisch einzustufen. Sie sind vertrauensmässig höchst relevant und gleichzeitig enorm konfliktträchtig. Wie erklärt sich dies und was kann dies bedeuten? Führt man sich die konzeptionellen Grundlagen der Virtuellen Fabrik vor Augen, dann ist eine Begründung für die hohe Vertrauensrelevanz darin zu finden, dass die konzeptionelle Basis der Zusammenarbeit auf dem Prinzip der Gemeinsamkeit beruht. In Abschnitt 2.5 wurde herausgearbeitet, dass als Kooperationsvoraussetzung nicht einzig marktliche Bedürfnisse angeführt werden. Im gleichen Masse ist das Vorhandensein einer Gemeinschaft und einer Gemeinsamkeit Voraussetzung für auftragsbezogene Kooperationen. Damit rücken sozio-emotionale Faktoren wie persönliche, vertrauensvolle Beziehungen gegenüber marktbezogen-strategischen Faktoren in den Vordergrund. Diese konzeptionellen Überlegungen schlagen sich hier deutlich nieder, was auch zeigt, dass sie nach wie vor Gültigkeit haben. Die Wichtigkeit persönlicher Beziehungen hat überdies auch die Studie von Clases et al. (2003) hervorgehoben. Dort wurde aber ebenso festgestellt, dass z. B. Vertrauen zwar diskutiert, aber nicht unbedingt gelebt wird. Ebenso existieren nach den Ergebnissen der erwähnten Studie "unbekannte" Partner, d. h. Partner, über die man wenig weiss und zu denen auch keine persönliche Beziehung vorhanden ist. Daneben rückt auch die Wichtigkeit des Verhaltens der Akteure ins Blickfeld. Auf welches Verhalten sich das Konfliktpotenzial bezieht, ist hieraus nicht zu erkennen. Die Studie von Clases et al. (2003) weist jedoch darauf hin, dass z. B. nicht alle Partner aktiv sind und dass es Partner gibt, die vor allem auf ihren eigenen Profit aus sind.

Damit ist die Virtuelle Fabrik und ihr Gelingen konzeptionell wie faktisch in hohem Masse daran gebunden, wie sich die einzelnen Partner verhalten und wie sie ihre Beziehungen gestalten. Dass in beiden Aspekten die Häufigkeitswerte für Konfliktpotenzial ebenfalls sehr hoch sind, zeigt, dass das System Virtuelle Fabrik in diesen Punkten in hohem Masse störanfällig ist.

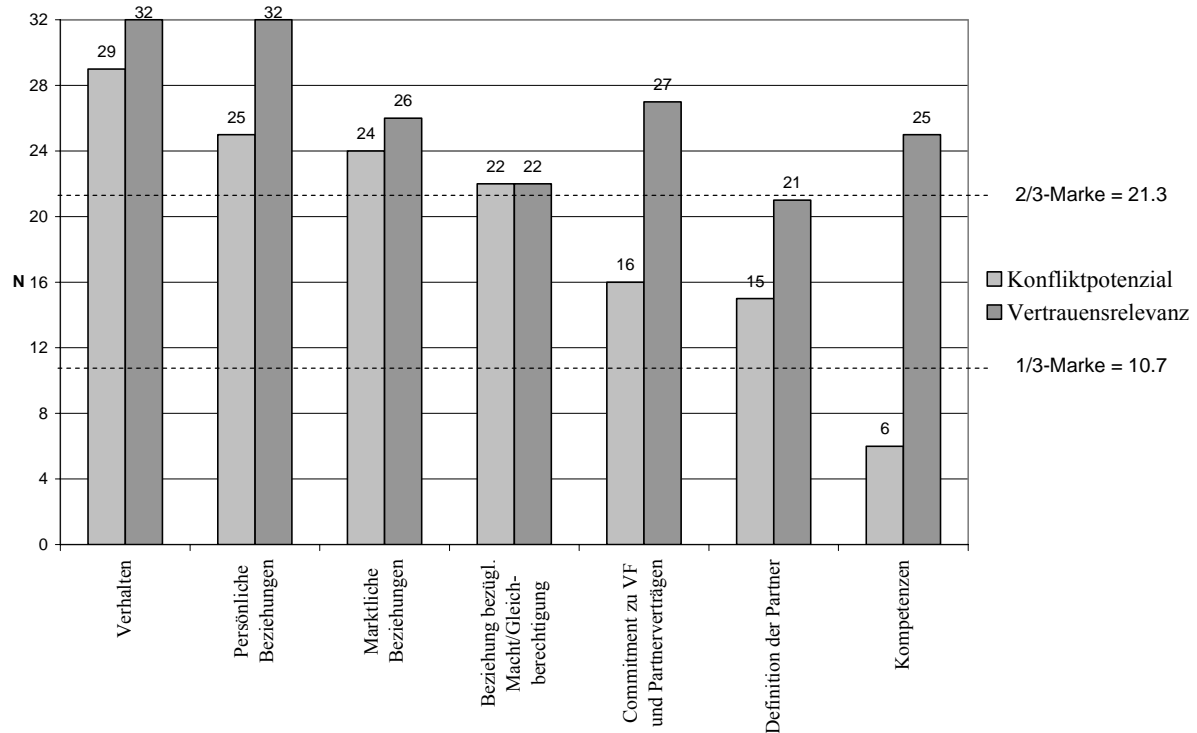


Abb. 27: Aspekte des Handlungsfeldes Partner

Dass das Verhalten der Partner ein Risikofaktor darstellt, ist bereits in den Netzwerkgrundlagen dokumentiert. Beispielhaft wird Verhalten neben anderen Faktoren als Kooperationsrisiko aus Sicht des Netzwerks aufgeführt. Die hohen Häufigkeitswerte für Konfliktpotenzial in den Aspekten Verhalten und persönliche Beziehungen bestätigen die Risikohaftigkeit, die in den Netzwerkgrundlagen antizipiert wird. Dies bedeutet – gestützt durch die beiderseitig hohen Häufigkeitswerte –, dass das Prinzip der Gemeinschaftsbildung als Kooperationsvoraussetzung womöglich einen hohen Preis hat und ein konstituierendes Element der Virtuellen Fabrik gleichzeitig eine Gefahrenquelle darstellt. Darauf wurde auch bereits in den konzeptionellen Werken zur Virtuellen Fabrik (z. B. Schuh et al., 1998) hingewiesen und die Einführung von Verhaltenskodizes und Regeln empfohlen. Dass das Konfliktpotenzial hoch ist, kann unter anderem daran liegen, wie die Anforderungen an das Verhalten und an die persönlichen Beziehungen formuliert sind. Was genau mit Engagement, ethischem Verhalten, Integrität, Kooperativität und Ehrlichkeit gemeint ist, wird in den Dokumenten nicht genau spezifiziert. Es kann folglich individuell ausgelegt werden und zu widersprüchlichem Handeln führen. Gleiches gilt für vertrauensvolle und partnerschaftliche Beziehungen. Die offene Formulierung eröffnet grosse Interpretationsspielräume und kann damit einen Teil des hohen Konfliktpotenzials erklären. Das relativ geringere Konfliktpotenzial der definierten Rechte und Pflichten im Handlungsfeld Struktur (s. Abb. 28, S. 156) stützt den Gedanken, dass dort, wo genauer ausgeführt wird, was zu tun ist, z. B. in Form einer festgelegten Pflicht, der Interpretationsspielraum geringer ist und das Konfliktpotenzial in der Folge ebenfalls. Der Aspekt Rechte und Pflichten hat eine annähernd hohe Zustimmungshäufigkeit bei der Vertrauensrelevanz, aber eine deutlich geringere Häufigkeit bei den Konfliktpotenzialen. Dies zeigt vor allem,

dass sich in der bisherigen Praxis in weiten Teilen des individuellen Verhaltens und der persönlichen Beziehungen noch keine Routinen herausgebildet haben. Gemeint sind hier Routinen im Sinne von selbstverständlichen Praktiken, impliziten Gewohnheiten und ungeschriebenen Gesetzen, über welche die Koordiniertheit der Virtuellen Fabrik verlässlich produziert und reproduziert wird, und wodurch das Konfliktpotenzial reduziert würde. Stattdessen kommt hier eine hohe Verunsicherung zum Ausdruck, weil permanent damit gerechnet werden muss, dass es zu Handlungskollisionen und Konflikten kommen kann (vgl. das Problem der doppelten Kontingenz nach Luhmann, 1996).

Die beiden anderen Beziehungsmodalitäten, marktliche Beziehungen sowie Beziehungen bezüglich Macht und Gleichberechtigung, liegen ebenfalls im hoch kritischen Bereich, wenngleich auch weniger extrem ausgeprägt. Dies zeigt zum einen, dass Konkurrenz eine nicht zu unterschätzende Problematik darstellt, insbesondere auch deshalb, weil im Netzwerk Virtuelle Fabrik ein bestimmtes Mass an Konkurrenz bzw. Kompetenzüberlappung vorhanden und erwünscht ist. Auf diese Problematik hat auch die Studie von Clases et al. (2003) hingewiesen. Dass hieraus auch ein hohes Konfliktpotenzial entsteht, kann damit zusammen hängen, dass innerhalb des Netzwerkverbundes die Beziehungen der Partner enger sind als auf dem Markt und das kooperative Element grundsätzlich stärker betont wird. Es liegt nahe anzunehmen, dass man gegenüber marktlicher Übervorteilung sensibler ist und Konflikte eher befürchtet und thematisiert werden als zwischen Konkurrenten auf dem freien Markt. Zum anderen und eng mit der Konkurrenzthematik verbunden stellen auch Aspekte von Gleichberechtigung und Macht ein sensibles Feld dar. Hier zeigt sich, dass die Netzwerkarchitektur der lateralen Kooperation für das Vertrauen in das System von vielen Befragten als wichtig erachtet wird, gleichzeitig aber auch in hohem Masse konflikträchtig ist. Es ist gut möglich, dass gerade die Tatsache, dass die Partner formal gleich gestellt sind, auch zu erhöhtem Konfliktpotenzial führt. Die Gestaltung des Netzwerks und die Zusammenarbeit folgen in der Virtuellen Fabrik nämlich nicht dem Prinzip der Weisungsbefugnis, sondern dem Prinzip der offenen Verhandlung der individuellen Interessen und der gemeinsamen Zielsetzungen. Laterale Kooperation stellt ein "sehr empfindliches und labiles Gleichgewicht" dar (Schuh et al., 1998, S. 129). Dadurch ist ein erhöhtes Konfliktpotenzial vorprogrammiert.

Der Aspekt des Commitments zur Virtuellen Fabrik und zu den Partnerverträgen ist in einem ähnlichen Mass vertrauensrelevant wie die vorher diskutierten Aspekte. Er birgt deutlich weniger Konfliktpotenzial, liegt aber insgesamt dennoch in einem erhöht kritischen Bereich. Immerhin sieht die Hälfte der Befragten darin Konfliktpotenzial. Insbesondere verweist dies auf eine Lücke zwischen den formalen Commitments, die durch die Unterzeichnung der Partnerverträge bei Eintritt in das Netzwerk dokumentiert sind, und dem gelebten Commitment. Die Unterschiede zu den Häufigkeitswerten beim Konfliktpotenzial und bei der Vertrauensrelevanz bei den Verhaltensaspekten verdeutlichen dagegen, dass das Commitment zwar wichtig ist, das konkrete Verhalten aber als deutlich wichtiger eingeschätzt wird. Konflikte zeigen sich eher auf der Ebene des konkreten Verhaltens als auf der abstrakteren Ebene des Commitments. Dennoch zeigen diese Häufigkeitswerte, dass das Commitment zur Virtuellen Fabrik und zu den Partnerverträgen nicht optimal vorhanden ist und der Reflexion bedarf. Denn es muss davon ausgegangen werden, dass es eine Schlüsselstellung für eine gelingende Zusammenarbeit darstellt und offenbar eine Lücke klappt zwischen dem formalen und realen Commitment.

Schliesslich liegt auch der Aspekt der Festlegung, wer als Netzwerkpartner in Frage kommt, in einem mässig kritischen Bereich. Es scheint nicht unumstritten, welche Unternehmen und Körperschaften prinzipiell als Mitglieder partizipieren können. Die Vertrauensrelevanz ist gegenüber den anderen Aspekten jedoch niedriger. Das kann daran liegen, dass die eher formale Frage nach der Art der Firma gegenüber der Frage nach der Kompetenz weniger wichtig ist.

Darauf deuten zumindest die Häufigkeitswerte bei der Vertrauensrelevanz hinsichtlich der Kompetenzen hin. Weniger welche Firmen prinzipiell als Netzwerkpartner in Frage kommen, sondern welche Kompetenzen sie mit in den Kooperationsverbund bringen, ist entscheidend. An den Kompetenzen der momentan beteiligten Firmen wird indes kaum gezweifelt, wie der geringe Häufigkeitswert bei den Konfliktpotenzialen zeigt. Dieser Aspekt ist wenig kritisch.

Geht man wieder von den Einzelaspekten zu den Mittelwerten der Zustimmungen, dann lassen sich hier deutliche Unterschiede zu den Mittelwerten bei den restlichen Kooperationsaspekten feststellen. Mit einem $MW_{KPartner} = 19.6$ und einem $MW_{VPartner} = 26.4$ liegen die Mittelwerte sowohl beim Konfliktpotenzial als auch bei der Vertrauensrelevanz erheblich über dem Gesamtdurchschnitt, wie Tab. 14 zeigt.

$MW_{KPartner} / SD$	19.6 / 7.7	$MW_{Kges-Partner} / SD$	12.3 / 6.2
$MW_{VPartner} / SD$	26.4 / 4.4	$MW_{Vges-Partner} / SD$	19.9 / 6.7

Tab. 14: Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Partner

Sie übersteigen auch die Mittelwerte der bisher dargestellten Handlungsfelder Ziele und Strategie. Auf der Basis dieser Durchschnittshäufigkeiten ist dieses Handlungsfeld zwischen erhöht und hoch kritisch zu bewerten, wenn man die Kategorien der kontextspezifischen Häufigkeitsgrenzen zu Grunde legt.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass dieses Handlungsfeld in einem erhöht bis hoch kritischen Bereich mit überdurchschnittlichen Werten beim Konfliktpotenzial und bei der Vertrauensrelevanz liegt. Insbesondere das Verhalten und die persönlichen Beziehungen stellen konzeptionell wie faktisch höchst relevante Faktoren des Netzwerks Virtuelle Fabrik dar. Gleichzeitig sind beide in hohem Masse konfliktträchtig. Sie stellen damit sowohl Erfolgs- als auch Risikofaktoren ersten Ranges dar. Dass es Risikofaktoren sind, ist im Netzwerk bereits bekannt und in den Grundlagenpapieren dokumentiert. Die offene, unspezifische Formulierung, wie man sich verhalten soll und wie die Beziehungen gestaltet sein sollen, kann mit ein Grund sein, dass das Konfliktpotenzial hoch ist, weil damit enorme Interpretationsspielräume geschaffen werden. Es scheint, als hätten sich in der Praxis der bisherigen Zusammenarbeit in weiten Teilen des Verhaltens und der persönlichen Beziehungen keine Routinen herausgebildet, die diese Interpretationsspielräume auf implizite Weise beschränken, das Verhalten und die persönlichen Beziehungen in Bahnen lenken und damit das Konfliktpotenzial reduzieren würden. Daneben stellen die marktlichen Beziehungen sowie die Beziehungen hinsichtlich Macht und Gleichberechtigung ebenfalls hoch kritische Bereiche dar. Hierin drückt sich das labile Gleichgewicht der lateralen Kooperation aus und verlangt angesichts der Häufigkeitswerte nach Reflexion und ggf. Massnahmen. Hinsichtlich des Commitments scheint eine Lücke zwischen den formalen und den realen Commitments zum Netzwerk und zu den Partnerverträgen vorhanden zu sein. Die Kompetenzen der Partner haben einen hohen Stellenwert für das Vertrauen in das Netzwerk; an ihnen wird auch kaum gezweifelt. Die Frage, wer als Netzwerkpartner in Frage kommt, ist vertrauensmässig zwar nicht so wichtig, aber auch nicht unumstritten.

Handlungsfeld Struktur. Wie Abb. 28 zeigt, liegen die Werte des Handlungsfeldes Struktur für die Konfliktpotenziale mehrheitlich in niedrigen Bereich mit einer Streubreite zwischen 3 und 16, für die Vertrauensrelevanz für die meisten Aspekte im mittleren bis hohen Bereich mit einer Streubreite zwischen 3 und 25.

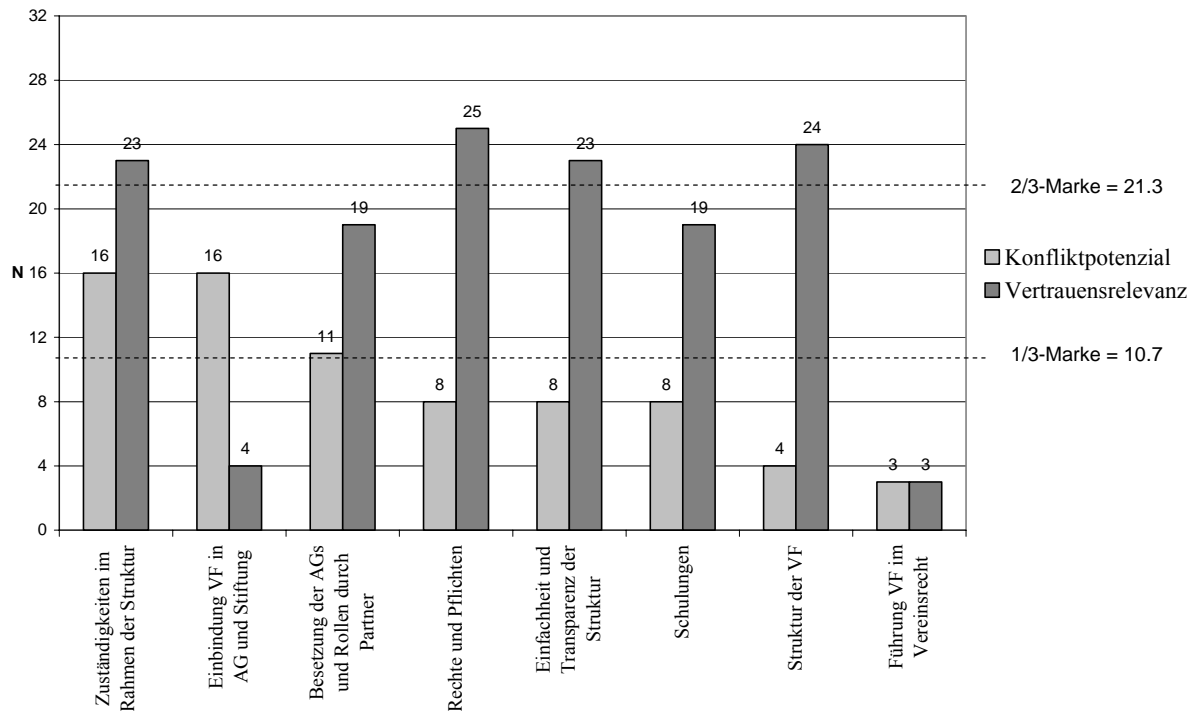


Abb. 28: Aspekte des Handlungsfeldes Struktur¹⁴

Bei den einzelnen Aspekten nimmt der strukturelle Aufbau des Netzwerks mit seinen sozialen Subsystemen eine zentrale Stellung ein. Zu diesen zählen auf der operativen Ebene des Netzwerkbetriebs die Arbeitskreise, der Round Table, verschiedene Netzwerkrollen sowie aufgabenbezogene Task-Forces, auf der Ebene des Netzwerkmanagements das Führungsteam, die Generalversammlung und die Erfa-Tagung sowie die Revisionsstelle. Auf der Ebene der Auftragsbearbeitung sind es die auftragsbezogenen Virtuellen Fabriken. Schliesslich besteht das Netzwerk vor allem auch aus den Partnerfirmen selbst. Diese Aufbaustruktur als solche wird für das Vertrauen in das Netzwerk als hoch relevant eingeschätzt. Konfliktpotenzial wird hier kaum gesehen. Dies kann zu einem grossen Teil auch daran liegen, dass der ebenfalls hoch relevante Aspekt der Einfachheit und Transparenz der Struktur ebenfalls nur von wenigen Befragten als konfliktträchtig eingeschätzt wird. Mit Blick auf den Aspekt Zuständigkeiten zeigt sich jedoch, dass zwar der blosse Aufbau mit den verschiedenen sozialen Systemen problemlos erscheint. Dies ist nicht unbedingt mehr der Fall, wenn man nach den damit verbundenen Zuständigkeiten fragt. Die operative Konkretisierung der Anordnung der sozialen Systeme in Form von Zuständigkeits- und Aufgabenzuteilungen birgt weit mehr Konfliktpotenzial und ist praktisch gleich wichtig, wenn es um das Vertrauen in das Funktionieren des Netzwerks geht. Sie liegt im erhöht kritischen Bereich. Ein Teil dieser Problematik kann mit Unklarheiten zusammenhängen, auf die das zwar immer noch niedrige, aber doch gegenüber der blossen Aufbaustruktur erhöhte Konfliktpotenzial bei Einfachheit und Transparenz hindeutet. Ein anderer Teil kann aber auch davon herrühren, dass Zuständigkeiten zwar klar sind, aber nicht in der erwarteten Weise wahrgenommen werden. Dass das Konfliktpotenzial hier höher ist, kann auch damit zusammen hängen, dass Konflikte an konkretes Handeln gebunden sind. Die Frage nach Zuständigkeiten rückt deshalb viel schneller ins Blickfeld als die Frage nach Aufbau-

¹⁴ Missing Values gibt es bei den Aspekten Führung der VF im Vereinsrecht (Vertrauensrelevanz: 1) und Zuständigkeiten im Rahmen der Struktur (Konfliktpotenzial: 1).

strukturen, weil erstere handlungsnäher sind als letztere und Konfliktpotenziale daher eher wahrgenommen werden.

Inwieweit hierbei auch der Aspekt der Besetzung der Arbeitsgruppen und Rollen durch Mitarbeitende der Partnerfirmen eine Rolle spielt, kann nur annäherungsweise beantwortet werden. Die aktive Betätigung im Netzwerk bedeutet natürlich die Übernahme einer Zuständigkeit. Diese scheint aber, wie die Häufigkeitswerte zeigen, nicht unumstritten. Dass es dann auch mit den Zuständigkeiten Schwierigkeiten gibt, liegt nahe. In jedem Fall stellen die Zuständigkeiten ein Konfliktfeld dar, das es im Dienste einer besser koordinierten Zusammenarbeit aufzuarbeiten gilt.

Neben der reinen Aufbaustruktur als Anordnung der sozialen Systeme lassen sich zwei weitere Elemente diesem Handlungsfeld zuordnen. Zum einen handelt es sich um die definierten Rechte und Pflichten, zum anderen um das Gefäss Schulung. Die definierten Rechte und Pflichten wurden oben bereits in Zusammenhang mit dem Verhalten diskutiert. Gegenüber den eher subjektgebundenen Aspekten des Verhaltens und der persönlichen Beziehungen stellen die definierten Rechte und Pflichten die eher strukturelle Seite des Akteurshandelns bei der Zusammenarbeit im Netzwerk dar. Wie in der Diskussion im Handlungsfeld Akteure schon deutlich wurde, handelt es sich bei den Rechten und Pflichten um vertrauensmässig hoch relevante Aspekte, die gleichzeitig wenig Anlass zu Konflikten geben. Als relativ genau spezifizierte Vorgaben dafür, was die Partner zu erfüllen haben, scheinen sie eine gute Orientierung und eher wenig Interpretationsspielräume für das Handeln der Akteure zu geben. Auf der rein formalen Ebene der Rechte und Pflichten funktioniert die Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik offensichtlich gut.

Der Bereich Schulungen wird als etwas weniger vertrauensrelevant eingeschätzt und liegt mit den geringen Häufigkeiten beim Konfliktpotenzial im wenig kritischen Bereich. Dass die Vertrauenswerte niedriger liegen als in den meisten anderen Aspekten, kann damit zusammenhängen, dass die Schulungen zwar wichtig sind, das Gelingen der Virtuellen Fabrik sich letztlich jedoch in der konkreten Zusammenarbeit erweisen muss. Lernveranstaltungen zur Einführung in die Grundlagen des Netzwerks, in den Verkauf der Netzwerkleistungen sowie in die IT-Plattform sind notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen für das Funktionieren des Netzwerks. Angesichts der Häufigkeitswerte kann davon ausgegangen werden, dass die Zusammenarbeit an diesem Punkt nur wenig problematisch ist.

Schliesslich erweisen sich zwei Rahmenbedingungen als praktisch irrelevant für das Systemvertrauen. Dass die Zusammenarbeit dem Vereinsrecht unterliegt, ist kein Kriterium, von dem die Partner ihr Vertrauen in das Netzwerk abhängig machen. Möglicherweise tritt dieser Aspekt gegenüber dem durch den Businessplan gesteuerten Kooperationsgeschehen in den Hintergrund. Entsprechend enthält dieser Aspekt auch kaum Konfliktpotenzial. Der zweite Punkt betrifft die Einbindung der Virtuellen Fabrik Nordwestschweiz/Mittelland in die Holdingstruktur der Virtuelle Fabrik AG und in die Stiftung zur Förderung der Virtuellen Fabrik-Netzwerke. Vertrauensmässig ist auch dieser Aspekt praktisch irrelevant. Dies ist erstaunlich, weil auf diesem Weg zunehmend eine Vernetzung mit den anderen Virtuellen Fabriken Euregio-Bodensee und Baden-Württemberg erreicht und Kooperation über die Netzwerkgrenzen hinweg realisiert werden soll. Diese Ergebnisse sprechen jedoch dafür, dass die Vernetzung mit den anderen Netzwerken unwichtig für das Gelingen der Zusammenarbeit im eigenen Netzwerk scheint. Damit klafft eine Lücke zwischen der Zukunftsvision der Netzwerkvernetzung auf der einen Seite und dem momentanen Kooperationserfordernis oder der momentanen Kooperationsbereitschaft mit Partnern ausserhalb des eigenen Netzwerks auf der anderen Seite. Dass darüber hinaus eine relativ hohe Häufigkeit bei den Konfliktpotenzialen zu verzeichnen ist, deutet darauf, dass hier ein Thema kontrovers diskutiert, obwohl es für

viele gar nicht so wichtig ist bzw. keinen wirklichen Zusatznutzen für das eigene Netzwerk verspricht.

Geht man wieder von den einzelnen Aspekten auf die Ebene des Handlungsfeldes als Ganzes, lässt sich festhalten, dass die durchschnittlichen Zustimmungshäufigkeiten sowohl bei den Konfliktpotenzialen ($MW_{KStruktur} = 9.3$) als auch bei der Vertrauensrelevanz ($MW_{VStruktur} = 17.5$) unter den Mittelwerten der restlichen Kooperationsaspekte liegen.

$MW_{KStruktur} / SD$	9.3 / 4.9	$MW_{Kges-Struktur} / SD$	14.7 / 7.1
$MW_{VStruktur} / SD$	17.5 / 8.9	$MW_{Vges-Struktur} / SD$	21.9 / 6.0

Tab. 15: Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Struktur

Wenn man diese Werte wieder auf die an den kontextspezifischen Häufigkeitsgrenzen orientierten Kategorien überträgt, dann lässt sich das Handlungsfeld Struktur mit einer gegenüber dem Gesamtdurchschnitt vergleichsweise geringen Vertrauensrelevanz und einem vergleichsweise niedrigen Konfliktpotenzial als wenig kritisch bewerten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich das Handlungsfeld Struktur in der Gesamtansicht als wenig kritisch präsentiert, auch im Vergleich zu den anderen, bisher besprochenen Handlungsfeldern. Es ist in Hinsicht auf Vertrauen ein wichtiges Handlungsfeld. Mit wenigen Ausnahmen haben alle Einzelaspekte eine hohe Vertrauensrelevanz. Die reine Aufbaustruktur scheint als solche adäquat. Die dazu definierten Zuständigkeiten bergen dagegen mehr Konfliktpotenzial, was auf Unklarheiten in den Zuständigkeiten oder auch auf eine mangelhafte Wahrnehmung der Zuständigkeiten zurückgeführt werden kann. Eventuell hängt dies mit der vorgesehenen Besetzung der operativen Funktionen durch die Partner zusammen, die ebenfalls konfliktträchtig ist. In jedem Fall bedarf der Bereich von Zuständigkeiten und Funktionsbesetzung der Reflexion und Klärung. Unproblematisch erscheinen dagegen die Rechte und Pflichten. Im Gegensatz zu den eher vage formulierten Verhaltenserwartungen an die Akteure scheint die klarere Definition dessen, was zu tun ist, das Konfliktpotenzial zu senken. Die Schulungen stellen ein mässig wichtiges, aber durchaus funktionierendes Gefäss zur Einführung in das Netzwerk dar. Dass die Virtuelle Fabrik im Vereinsrecht geführt wird, ist weder vertrauensrelevant noch strittig. Dieser Aspekt scheint im Rahmen des Netzwerkbetriebs praktisch vollständig in den Hintergrund zu treten. Dagegen ist erstaunlich, dass die Vernetzung mit den anderen Virtuelle Fabrik-Netzwerken und die Einbindung in die übergeordnete Stiftung kaum als vertrauensrelevant für das Funktionieren des eigenen Netzwerks eingeschätzt wird. Hier kommt zum Ausdruck, dass die Kooperationsnotwendigkeit oder -bereitschaft gegenüber den anderen Netzwerken gering ist. Das relativ hohe Konfliktpotenzial verweist darauf, dass es dennoch ein Thema ist, das geklärt werden muss.

Handlungsfeld Prozesse und Abläufe. Abb. 29 präsentiert die einzelnen Kooperationsaspekte des Handlungsfeldes Prozesse und Abläufe.

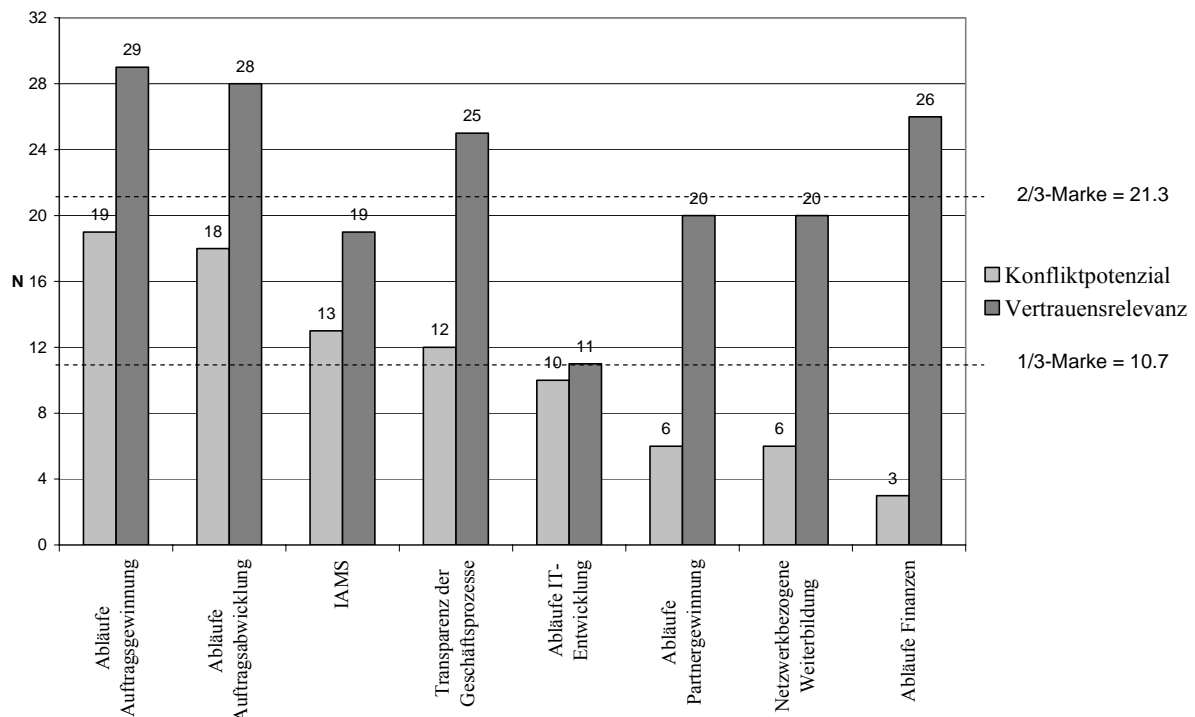


Abb. 29: Aspekte des Handlungsfeldes Prozesse und Abläufe

Zu den wenig kritischen Prozessen und Abläufen gehören die Geschäftsprozesse im Bereich der Finanzen, der netzwerkbezogenen Weiterbildung, der Partnergewinnung und der IT-Entwicklung. Vertrauensmässig sind vor allem die drei erst genannten hoch relevant. Mit Häufigkeiten von 20 bzw. 26 wird es im Hinblick auf das Vertrauen in das System als wichtig erachtet, dass die Virtuelle Fabrik diesbezüglich funktioniert. Gleichzeitig bergen diese Prozesse nur für wenige der Befragten Konfliktpotenziale.

Die Studie von Clases et al. (2003) hatte zum Ergebnis, dass die Integration neuer Partner in die Virtuelle Fabrik nicht ideal ist. Folgt man den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit, dann könnte es sein, dass diesbezügliche Schwierigkeiten nicht an den Prozessen zur Partnergewinnung liegen. Es scheint, als sei verlief die Integration neuer Partner in die Praxis der Zusammenarbeit im Netzwerk nicht optimal, was vertrauensmässig jedoch wichtig wäre. In dieser gegenüber dem standardisierten Partnergewinnungsprozess informellen Integration geht es überdies nicht nur um die persönliche Integration neuer Partner, sondern um die Integration auf fachlicher Ebene zur erfolgreichen Auftragsbearbeitung. Dass die Auswahl neuer Partner aufgrund von Sympathie erfolgt, wird in der Studie von Clases et al. (2003) nämlich eher kritisch beurteilt. Das Konfliktpotenzial bei den Partnergewinnungsprozessen kann somit daher rühren, dass zu wenig nach der fachlichen Kompetenz, sondern nach der Sympathie ausgewählt wird. Dies könnte aber auch die fachliche Integration erschweren, was ein bedeutender Nachteil für die Auftragsbearbeitung darstellen würde.

Die Prozesse zur IT-Entwicklung liegen zwar ebenfalls im wenig kritischen Bereich, die Vertrauensrelevanz ist jedoch weitaus geringer als bei den anderen bisher genannten Prozessen. Die Virtuelle Fabrik scheint in diesen Abläufen sehr gut zu funktionieren, was auch für das Vertrauen in das Netzwerk wichtig ist. Diese Abläufe können auch als sekundäre Prozesse

bezeichnet werden (vgl. Glasl, 1997, S. 116, bzw. Tab. 7, S. 62), weil sie nicht direkt mit der Auftragsbearbeitung zu tun haben.

Wendet man sich den Abläufen der Auftragsgewinnung und der Auftragsbearbeitung zu, dann wird deutlich, dass diese als primäre Prozesse zu bezeichnenden Abläufe zum einen weitaus vertrauensrelevanter sind. Hier stimmen jeweils fast alle Befragten zu (29 bzw. 28 Nennungen). Zum anderen weisen sie ein relativ hohes Konfliktpotenzial auf (18 bzw. 19 Nennungen). Während die sekundären Prozesse in einem eher unkritischen Licht erscheinen, liegen die primären Prozesse im erhöht kritischen Bereich. Damit werden auch die Ergebnisse aus der Studie von Clases et al. (2003) bestätigt. Das interne Auftragsmanagement-System (IAMS), die virtuell-technische Realisierung der Auftragsgewinnung und -bearbeitung, liegt mit Werten von 13 bei den Konfliktpotenzialen und 19 bei der Vertrauensrelevanz in einem mässig kritischen Bereich. Das IAMS ist so gesehen zwar nicht unwichtig; wichtiger erscheinen hier jedoch die dahinter liegenden Geschäftsprozesse der Auftragsgewinnung und -bearbeitung.

Für die Interpretation der Problematik um die primären Prozesse soll auf zwei Punkte eingegangen werden: zum einen auf das Prinzip der Standardisierung der Geschäftsprozesse, zum anderen auf bisherige Ergebnisse.

In der Virtuellen Fabrik gilt die Standardisierung der Geschäftsprozesse. Realisiert in Form von Prozessdokumentationen ist dies für die Prozesse der Partnergewinnung, der netzwerkbezogenen Weiterbildung und der Finanzen. Aufgeführt sind in den entsprechenden Dokumenten u. A. Entscheidungsprozedere, Informationswege, Zuständigkeiten, Finanzschlüssel sowie Modalitäten zur Verwendung von Zusatzdokumenten. Für die Geschäftsprozesse der Auftragsgewinnung und -bearbeitung sowie der IT-Entwicklung liegen solchermassen detaillierte Dokumente nicht vor, zumindest nicht in der offen zugänglichen Form auf der IT-Plattform. Es liegt also nahe, dass die Standardisierung der Abläufe und Prozesse einen Einfluss darauf hat, ob damit Konfliktpotenziale verbunden sind. Insofern entsteht die Frage, inwieweit die Standardisierung der Geschäftsprozesse auf die primären Prozesse übertragen werden kann und muss, um dem hohen Konfliktpotenzial entgegenzuwirken. Dass die Transparenz der Geschäftsprozesse auch in einem erhöht kritischen Bereich liegt, verweist darauf, dass hier Optimierungsmassnahmen angezeigt sind.

Nimmt man die bisher diskutierten Handlungsfelder mit in die Interpretation hinein, dann scheinen sich in den Werten der auftragsbezogenen Geschäftsprozesse auch bereits diskutierte Problemfelder zu spiegeln. Zum einen haben sich die marktbezogenen Zielsetzungen wie Nutzengenerierung, Umsatzwachstum, Vermarktung und das Systemgeschäft als problematisch erwiesen. Zum anderen erschienen die strategischen, marktbezogenen Aktivitäten als Problemfeld. Schliesslich liegen auch die Zuständigkeiten der einzelnen Subsysteme und Rollen in einem erhöht kritischen Bereich. Es liegt nahe anzunehmen, dass sich hier einen roter Faden bis auf die Ebene der primären Prozesse durchzieht, anhand dessen zu erkennen ist, dass in der markt- und auftragsbezogenen Kooperation grundsätzlicher Reflexions- und Handlungsbedarf besteht.

Wiederum ergänzend zur Diskussion der Einzelaspekte der Vergleich der Mittelwerte dieses Handlungsfeldes mit den Mittelwerten der restlichen Aspekte.

$MW_{K_{PuA}} / SD$	10.9 / 5.8	$MW_{K_{ges-PuA}} / SD$	14.3 / 7.2
$MW_{V_{PuA}} / SD$	22.3 / 5.9	$MW_{V_{ges-PuA}} / SD$	20.8 / 7.0

Tab. 16: Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Prozesse und Abläufe (PuA)

Die Konfliktpotenziale bei den Prozessen und Abläufen liegen mit einem Durchschnitt von $MW_{K_{PuA}} = 10.9$ deutlich unter den Häufigkeitsmittelwerten der restlichen Kooperationsaspekte ($MW_{K_{ges-PuA}} = 14.3$). Die Häufigkeiten bei der Vertrauensrelevanz haben einen Mittelwert von $MW_{V_{PuA}} = 22.3$. Sie liegen nur geringfügig höher als der Mittelwert der Häufigkeiten bei den restlichen Aspekten $MW_{V_{ges-PuA}} = 20.8$. Mit diesen Werten liegt dieses Handlungsfeld knapp im erhöht kritischen Bereich mit gegenüber dem Gesamtdurchschnitt eher geringerem Konfliktpotenzial. Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Aspekten, wie aus Abb. 29 zu ersehen ist. Das Handlungsfeld als Ganzes kann, verglichen mit den meisten anderen, bisher diskutierten Handlungsfeldern als wenig problematisch angesehen werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Prozesse in den Bereichen Finanzen, netzwerkbezogene Weiterbildung, Partnergewinnung und IT-Entwicklung jeweils im wenig kritischen Bereich liegen. Die Virtuelle Fabrik scheint in diesen vertrauensmässig hoch relevanten sekundären Prozessen gut zu funktionieren. Die Standardisierung dieser Prozesse scheint sich positiv auszuwirken. Wichtig scheint bezüglich der Partnergewinnungsprozesse, dass neue Partner zukünftig mehr aus fachlichen und weniger nach Sympathiegründen aufgenommen werden, und dass die Integration vor allem Dingen eine frühzeitige Integration in die Auftragsbearbeitung sein muss. Dagegen liegen die primären Prozesse der Auftragsgewinnung und -bearbeitung in einem erhöht kritischen Bereich. Dass sie funktionieren, ist im Vergleich zu den primären Prozessen noch relevanter für das Vertrauen in das Netzwerk. Das vergleichsweise hohe Konfliktpotenzial deutet aber darauf hin, dass die Konfliktproblematik der markt- und auftragsbezogenen Kooperation, wie sie sich bereits in den Bereichen Ziele, Strategie und Struktur zeigte, bis auf die Ebene der auftragsbezogenen Prozesse reicht. Hier besteht offenkundig massiver Reflexions- und Handlungsbedarf. Dieser sollte insbesondere die Standardisierung und Transparenz der primären Geschäftsprozesse sowie deren virtuelles Herzstück IAMS umfassen, um die markt- und auftragsbezogene Zusammenarbeit im Netzwerk zu optimieren.

Handlungsfeld Materielle Ressourcen. Die materiellen Ressourcen haben mit den Häufigkeitswerten, wie sie Abb. 30 widerspiegelt, mit Ausnahme der finanziellen Regelungen eine vergleichsweise geringe Relevanz für das Vertrauen in das Netzwerk. Abgesehen davon, dass überhaupt eher wenig über die materielle Basis der Zusammenarbeit im Netzwerk dokumentiert ist, scheint der Anspruch an die Funktionsfähigkeit diesbezüglich nicht hoch.

Die finanziellen Regelungen heben sich hiervon jedoch ab. Sie haben grosse Bedeutsamkeit hinsichtlich des Systemvertrauens, bergen aber auch in einem mittleren Ausmass Konfliktpotenzial. Es stellt sich hierbei die Frage, worauf sich dieses Konfliktpotenzial bezieht. Angesichts der genauen und transparenten Verregelung im Bereich der Finanzen (Mitgliedsbeiträge, Aufnahmegebühren, Vergütungen für Arbeitseinsätze und Sitzungen, Jahresbudget, Haftung, Ausbildung und Brokertätigkeiten inkl. der vertraglichen Regelungen der Brokerfee), wie sie den Dokumenten zu entnehmen ist, kann davon ausgegangen werden, dass ein grosser Teil des Konfliktpotenzials durch diese Genauigkeit und Transparenz gebunden ist. Der Spielraum für Regelauslegungen kann daher als eher gering angesehen werden. Das Konfliktpoten-

zial kann sich daher entweder auf die Regelungen als solche oder auf den Gegenstand der Regelungen – die Finanzen – beziehen. Auch wenn die finanziellen Regelungen klar und transparent sind, kann es sein, dass sie nicht unbedingt adäquat sind. Eventuell sind die Mitgliedsbeiträge, das Jahresbudget oder die Vergütungen für Arbeitsleistungen unangemessen und daher strittig. Es ist aber auch zu vermuten, dass die Finanzen selbst ein gewisses Konfliktpotenzial enthalten. Hierauf deutet zumindest hin, dass im Business-Plan auf die Risikohaftigkeit der Finanzen hingewiesen wird. Aus Sicht des Netzwerks wird die Finanzierung der Ressourcen, aus Sicht der Partnerunternehmen der Mitgliederbeitrag als unternehmerisches Risiko deklariert. Im Bewusstsein des damit verbundenen Risikos hat ein grosser Teil der Befragten einen hohen Anspruch an das Funktionieren der Virtuellen Fabrik hinsichtlich der Finanzen (28 Zustimmungen). Das damit verbundene unternehmerische Risiko wird, wie die Werte beim Konfliktpotenzial zeigen, auch als reales Risiko bzw. Konfliktpotenzial für das Netzwerk und die einzelnen Unternehmen wahrgenommen.

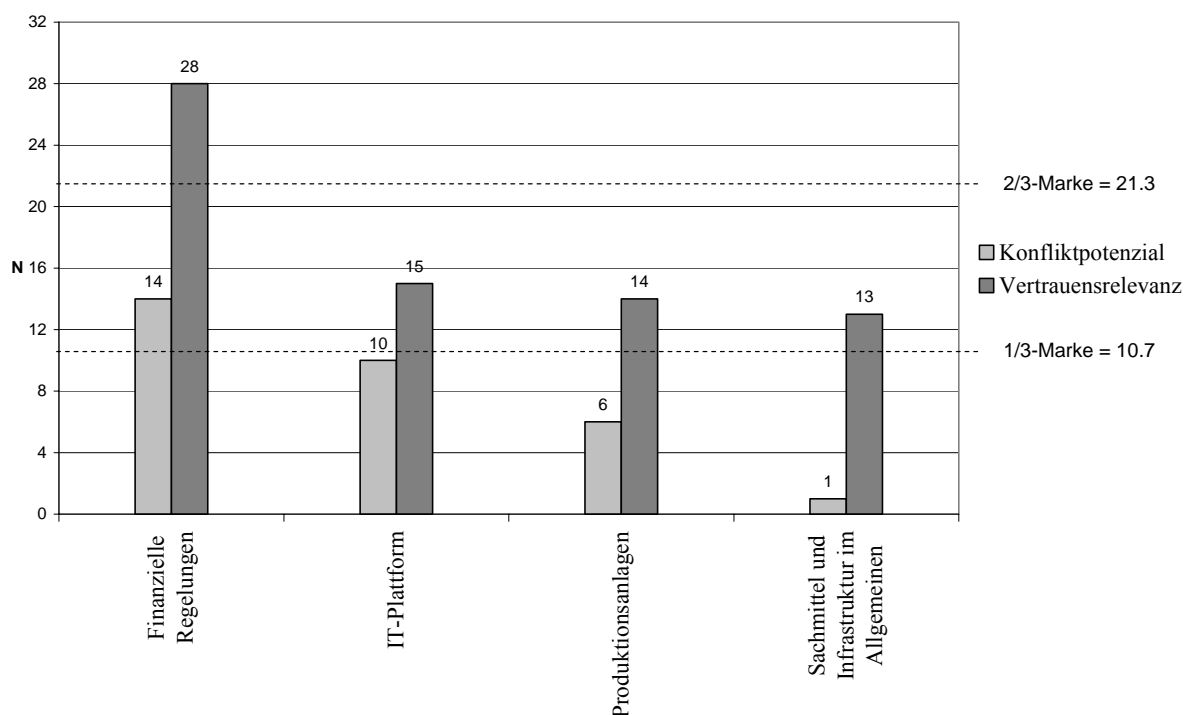


Abb. 30: Aspekte des Handlungsfeldes Materielle Ressourcen

Der IT-Plattform wird in relativ geringem Umfang Funktionsfähigkeit abverlangt. Nur für knapp die Hälfte der Befragten (14) muss die Virtuelle Fabrik diesbezüglich funktionieren, damit sie Vertrauen in das System haben. Vor allem in Anbetracht der zunehmenden Virtualisierung der Zusammenarbeit im Netzwerk erstaunt dies zunächst. Wenn man sich jedoch die nach wie vor enorme Wichtigkeit persönlicher Beziehungen vergegenwärtigt und die vergleichsweise kurze Zeit der Einführung der IT-Plattform in der Virtuellen Fabrik, wie aus informellen Gesprächen bekannt ist, relativiert sich das Bild. Kooperation geht hier demnach noch in weitaus höherem Mass physisch-kopräsent vonstatten, als es die technischen Möglichkeiten bereits ermöglichen würden. Eher mutet der Einsatz der IT-Plattform (noch) widersprüchlich an.

Dass mit den Produktionsanlagen kaum Konfliktpotenzial verbunden wird, ist insofern ein interessantes Ergebnis, als in den konzeptionellen Arbeiten (Schuh et al., 1998) klare Regeln für ihre Nutzung vorgeschlagen werden. Unter dem Stichwort Auftragspriorisierung sollte klar geregelt werden, welcher Art von Aufträgen, ob vom Netzwerk ausgehend oder aus dem ei-

genen Betrieb, Vorrang in den Produktionsprozessen gewährt werden soll. Wie gesagt, wurde der Verfügbarkeit der Produktionsanlagen eine entscheidende Rolle bei der Optimierung der Auftragsabwicklung zugeteilt. Dieses dort schon so bezeichnete Konfliktfeld ist im hier untersuchten Netzwerk anscheinend sehr entschärft. Entweder wurden Konflikte in übersteigerter Form vorausgesehen; oder das Netzwerk ist diesbezüglich mittlerweile eingespielt; oder aber das Auftragsvolumen im Netzwerk liegt unter den Restkapazitäten in den Betrieben, so dass es gar nicht zu Kollisionen verschiedener Auftragskategorien kommt. Die angesprochene Problematik von den marktbezogenen Zielen, der strategischen Umsetzung bis zu den Prozessen der Auftragsabwicklung könnte auf letzteres hindeuten. Es ist gut möglich, dass aufgrund einer suboptimalen Koordiniertheit in den markt- und auftragsbezogenen Aspekten zu wenige Aufträge realisiert werden, als dass es um die Verfügbarkeit der Produktionsmittel auch noch Konflikte gäbe. Dies würde auch die relative geringe Häufigkeit bei der Vertrauensrelevanz erklären. Die Verfügbarkeit von Produktionsanlagen ist nur bedingt ein Punkt, an dem sich Vertrauen in das System entscheidet. Sie sind offenbar verfügbar, was jedoch nicht der Idee der Restkapazitätenverwertung entsprechen würde.

Schliesslich ist der Aspekt Sachmittel und Infrastruktur als gering kritisch zu bewerten. Dies scheint kein umstrittener, aber auch kein sehr vertrauensrelevanter Aspekt zu sein.

Angeichts der Mittelwerte aus den Zustimmungshäufigkeiten, wie sie Tab. 17 wiedergibt, kann gesagt werden, dass das Handlungsfeld Materielle Ressourcen – übertragen auf die Kategorisierungen entlang der kontextspezifischen Häufigkeitsgrenzen – auch im Vergleich zu den meisten anderen Handlungsfeldern als wenig kritisch beurteilt werden kann.

MW_{KmRess} / SD	7.8 / 5.6	MW_{Kges-mRess} / SD	14.3 / 6.9
MW_{VmRess} / SD	17.5 / 7.0	MW_{Vges-mRess} / SD	21.4 / 6.7

Tab. 17: Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Materielle Ressourcen (mRess)

Zusammenfassend lässt sich folgendes festhalten: Bei den materiellen Ressourcen ist es vor allem der Bereich der Finanzen, der sich als problematisch ausnimmt. Aufgrund der klaren und transparenten Verregelungen richtet sich der Fokus bei der Interpretation weniger auf Unklarheiten oder Verregelungslücken, als auf die Regelungen als solche bzw. auf die Finanzen selbst. Letztere sind als unternehmerisches Risiko im Businessplan ausgewiesen und somit auch bekannt. Der Anspruch an das Funktionieren des Netzwerks diesbezüglich ist daher hoch. Gleichzeitig wird dieses Risiko auch subjektiv wahrgenommen. Gegenüber der virtuell-technischen Seite der Zusammenarbeit in Form der IT-Plattform besteht offensichtlich einerseits eine grosse Toleranz, andererseits aber auch eine gewisse Zwiespältigkeit. Die Verfügbarkeit der Produktionsanlagen erscheint – entgegen den Befürchtungen der Gründerväter – ebenfalls als wenig problematisch. Entweder hatten diese die Antizipation von damit verbundenem Konfliktpotenzial überzogen, oder es ist mittlerweile selbstverständlich geworden, dass die Produktionsanlagen bereit stehen. Es kann aber auch sein, dass es wegen eines unter den zur Verfügung stehenden Restkapazitäten liegenden Auftragsvolumens zu Konflikten erst gar nicht kommt. Letzteres würde jedoch darauf hindeuten, dass das Netzwerk nicht an seiner Leistungsgrenze ist, was durch die Studie von Clases et al. (2003) durchaus gestützt wird. Insgesamt ist das Handlungsfeld Materielle Ressourcen als wenig kritisch zu bewerten.

Handlungsfeld Vision und Leitbild. Wie oben bereits dargestellt wurde, setzt sich das Handlungsfeld Vision und Leitbild aus Aspekten zusammen, die auch in anderen Handlungsfeldern vorkommen oder aus inhaltlichen Gründen diesen zugeordnet wurden. So finden sich die As-

pekte Netzwerkentwicklung, Systemgeschäfte und Vermarktung auch bei den formulierten Netzwerkzielen und gehören somit auch dem Handlungsfeld Ziele an. Die Aspekte Verankerung der VF-Strategie in den Betrieben und Kosten-/Nutzen-Relation wurden dem Handlungsfeld Strategie bzw. dem Handlungsfeld Ziele zugeordnet. Die Aspekte aktive Prägung der VF durch die Partner, Kultur von gelebtem Vertrauen, Offenheit, Verantwortung, partnerschaftliches Vertrauen, offene und ehrliche Kommunikation wurden nicht eins zu eins übernommen. Sondern es wurde eine Generalisierung dieser Aspekte vorgenommen zu verhaltens- und beziehungsbezogene Aspekte, wie sie auch im Handlungsfeld Akteure verwendet werden. Diese Generalisierung wird als vertretbar erachtet. Dies hatte vor allem auch bei der Fragebogenerstellung den Vorteil, dass man nicht einzelne spezifische Verhaltens- und Beziehungsaspekte erfragen musste, sondern jeweils einen ganzen Komplex, was die Fragebogenerstellung und die Beantwortung wesentlich vereinfachte.

Abb. 31 stellt die Häufigkeitswerte des Handlungsfeldes Vision und Leitbild dar.

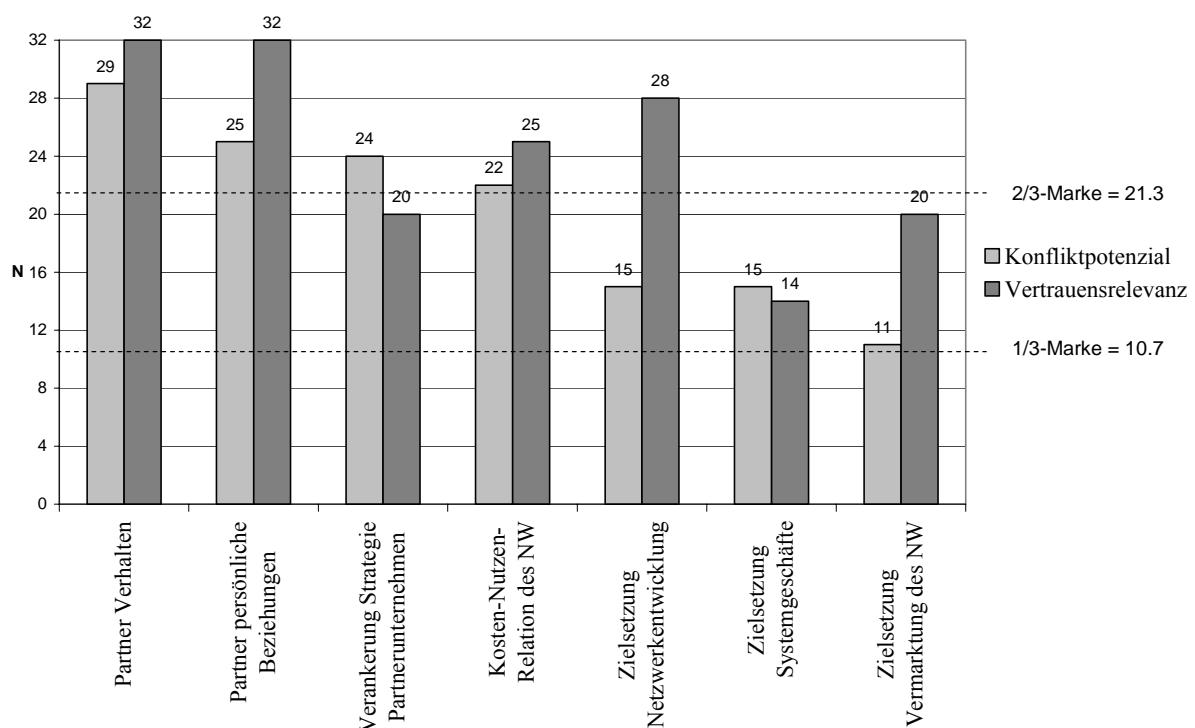


Abb. 31: Aspekte des Handlungsfeldes Vision und Leitbild

Es sollen hier nicht mehr die einzelnen Aspekte interpretiert werden, weil dies im Rahmen der Diskussion der einzelnen Handlungsfelder bereits geschehen ist. Wichtiger ist festzuhalten, dass sich in Vision und Leitbild der Virtuellen Fabrik zumindest teilweise diejenigen Aspekte finden, die zu den konfliktrträchtigsten gehören. Dies ist sicher bei den verhaltens- und beziehungsbezogenen Aspekten der Fall. Dies trifft aber auch für die Verankerung der VF-Strategie in den Betrieben sowie für die zielbezogenen Aspekte zu. Bei letzteren liess sich ja erkennen, dass die Netzwerkentwicklung als hoch vertrauensrelevant einzuschätzen ist. Gleichzeitig wurde bei den Fragen nach den marktbezogenen Zielsetzungen, insbesondere auch im Bereich der angebotenen Leistung Systemgeschäfte, aber auch bei der Kosten-/Nutzen-Relation des Netzwerks, Klärungsbedarf festgestellt. Dass es sich hier insgesamt um eher konfliktrträchtige Kooperationsaspekte handelt, zeigen auch die durchschnittlichen Häufigkeitswerte, welche im Übergangsbereich zwischen erhöht und hoch kritisch einzuordnen sind (s. Tab. 18). Die Häufigkeitsmittelwerte in beiden Kategorien, vor allem aber beim Konfliktpotenzial, liegen deutlich über den Mittelwerten der restlichen Kooperationsaspekte.

MW_{KVuL} / SD	20.1 / 6.5	MW_{Kges-VuL} / SD	12.2 / 6.3
MW_{VVuL} / SD	24.4 / 6.8	MW_{Vges-VuL} / SD	20.3 / 6.6

Tab. 18: Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Vision und Leitbild (VuL)

Dass sich das Handlungsfeld Vision und Leitbild aus Kooperationsaspekten zusammensetzt, die einerseits eine relativ hohe Vertrauensrelevanz haben, andererseits aber auch grosses Konfliktpotenzial bergen, kann durchaus als ein brisantes Ergebnis gewertet werden. Zunächst bestätigt die hohe Vertrauensrelevanz den fundamentalen Charakter der gemeinsamen Vision für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, wie man es aus Theorie und Praxis kennt. Dass darin jedoch auch ein hohes Konfliktpotenzial liegt, zeigt, dass man (noch) ein deutliches Stück weit davon entfernt ist, gemeinsam an einem Strick zu ziehen, und grundsätzliche Diskussionen noch ausstehen. Gerade angesichts der prominenten Stellung von Vision und Leitbild als quasi Aushängeschild des Netzwerks wird die Notwendigkeit überdeutlich, dass die einzelnen Kooperationsaspekte aufgearbeitet werden, so dass sie auch in Vision und Leitbild weniger kontrovers erscheinen. Obwohl mit den immanenten Widersprüchen auch Gefahrenmomente verbunden sind, sind gerade sie für die Konsensfindung über die gemeinsame Vision geeignete Ausgangspunkte.

Konfliktpotenzial und Vertrauensrelevanz der konkreten Zusammenarbeit. Im Fragebogen wurden zusätzlich zu den Fragen bezüglich der Kooperationsaspekte auch drei Fragen zur Beurteilung von Konfliktpotenzial und Vertrauensrelevanz in der konkreten Zusammenarbeit vorgelegt. Diese beziehen sich auf die wesentlichen Formen der Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik: die Zusammenarbeit *innerhalb* der netzwerkspezifischen Gruppen, die Zusammenarbeit *zwischen* den netzwerkspezifischen Gruppen und Rollen sowie die Zusammenarbeit in den *temporären, auftragsbezogenen Virtuellen Fabriken*. Die Zusammenarbeit in und zwischen den netzwerkspezifischen Gruppen bzw. Rollen bezieht sich dabei auf die sekundären Prozesse, also zum Betrieb und zur Organisation des Netzwerks als Vorstufen der Auftragsabwicklung. Die Zusammenarbeit in den temporären, auftragsbezogenen Virtuellen Fabriken bezieht sich auf die Konfiguration von Partnerfirmen zur Abwicklung von Produktionsaufträgen.

Mit diesen Fragen soll der Bezug zwischen den strukturellen Kooperationsgrundlagen, wie sie durch die erfragten Kooperationsaspekte repräsentiert sind, zu den konkreten Interaktionsprozessen der verschiedenen Zusammenarbeitskontexte hergestellt werden. Es geht dabei um die Fragen, inwieweit die strukturellen Konfliktpotenziale in die konkrete Zusammenarbeit "ausstrahlen", und welche Vertrauensrelevanz die konkrete Zusammenarbeit im Vergleich zu ihrer strukturellen Grundlage hat.

Abb. 32 gibt die Häufigkeitswerte für beide Kategorien in den drei Zusammenarbeitskontexten wieder. Zunächst ist die jeweils hohe Vertrauensrelevanz der drei Formen der Zusammenarbeit ein wichtiges Ergebnis. Jeweils deutlich mehr als 2/3 aller Befragten beurteilen es als notwendig, dass die drei Formen der Zusammenarbeit funktionieren, wenn dem Netzwerk Vertrauen geschenkt werden soll. Obwohl es leichte Unterschiede gibt, sind alle drei Kontexte gleichermassen vertrauensrelevant. Auch in der Gegenüberstellung zu den strukturellen Handlungsfeldern zeigt sich, dass die konkrete Zusammenarbeit von relativ hoher Bedeutung ist (s. Tab. 19, S. 168). Die durchschnittlichen Häufigkeitswerte bei der Vertrauensrelevanz (MW = 27) liegen über denen der strukturellen Handlungsfelder. Dies kann so interpretiert werden, dass die strukturellen Grundlagen zwar wichtig sind, die konkrete Interaktion demgegenüber aber noch ausschlaggebender für das Systemvertrauen ist.

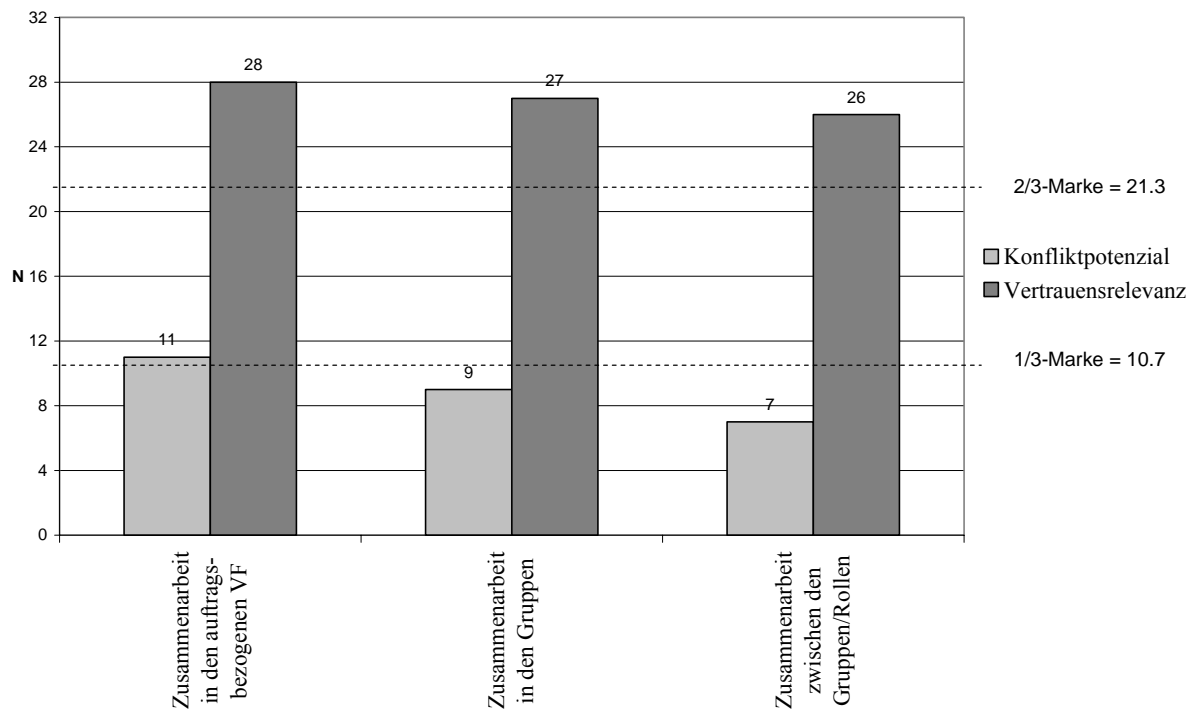


Abb. 32: Konfliktpotenzial und Vertrauensrelevanz in den verschiedenen Kontexten der Zusammenarbeit

Dennoch gibt es Personen, die der unmittelbaren Vertrauensrelevanz dieser Formen der Zusammenarbeit nicht zustimmen. Dies könnte bedeuten, dass für diese Personen nicht die uneingeschränkte Funktionsfähigkeit der konkreten Zusammenarbeit und die damit angestrebten Nutzenpotenziale im Vordergrund stehen, sondern andere Faktoren. So könnte deren Interesse naheliegenderweise mehr am gemeinsamen Lernen liegen, was ebenfalls ein deklariertes Nutzenpotenzial ist (vgl. die Diskussion im Handlungsfeld Ziele). Dies würde nicht unbedingt die volle Funktionsfähigkeit bei der Auftragsabwicklung voraussetzen, sondern stärker den Charakter des Netzwerks als Lern- und Experimentierfeld betonen. Gerade hier käme es dann auf die Verhaltens- und Beziehungsfaktoren an, welche auch diejenigen Personen als wichtig erachten, die der Vertrauensrelevanz der konkreten Zusammenarbeitsprozesse nicht zustimmen. Wie die einzelnen sich verhalten und wie die "Chemie" zwischen ihnen ist, wenn man gemeinsam experimentiert und voneinander lernt, ist wichtiger als die auftragsbezogene Zusammenarbeit, könnte man für diese Personen resümieren.

Nimmt man die Häufigkeitswerte beim Konfliktpotenzial hinzu, dann ist zunächst festzustellen, dass die einzelnen Formen der Zusammenarbeit innerhalb der 1/3-Marke bzw. knapp darüber liegen. Damit sind sie im wenig kritischen Bereich bzw. im Falle der auftragsorientierten Zusammenarbeit knapp im erhöht kritischen Bereich einzuordnen. Diese Bewertungen führen zunächst zum Schluss, dass die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit tendenziell als unproblematisch erscheinen, auch im Vergleich mit den Mittelwerten der strukturellen Handlungsfelder. Dennoch soll auf das wahrgenommene Konfliktpotenzial eingegangen werden angesichts der Frage, inwieweit das Konfliktpotenzial der strukturellen Kooperationsaspekte auf die konkreten Interaktionen der Zusammenarbeit "durchschlägt".

Wie der Vergleich in Tab. 19 (S. 168) zeigt, liegen die Konfliktpotenziale der konkreten Zusammenarbeit eher im unteren Bereich, verglichen mit den meisten Handlungsfeldern der Kooperationsstrukturen. Dennoch ist das Konfliktpotenzial mit 11, 9 und 7 Zustimmungen nicht im Bereich des Unwesentlichen angesichts der grundsätzlich hohen Relevanz dieser konkre-

ten Zusammenarbeitsprozesse für die Umsetzung der Zielsetzungen des Netzwerks. Die Differenz des Konfliktpotenzials zum Gesamtdurchschnitt ($MW_{\text{Koop}} = 9.0$ zu $MW_{\text{ges}} = 13.6$) gibt Hinweise darauf, dass sich die strukturellen Konfliktpotenziale nur bedingt in den konkreten Zusammenarbeitsprozessen niederschlagen. Es scheint dazwischen eine Art Pufferzone zu bestehen, durch welche die strukturellen Konfliktpotenziale abgefedert werden. Diese Pufferwirkung kann entweder daraus resultieren, dass die Virtuelle Fabrik nicht an der Leistungsgrenze ist, was in Zusammenhang mit den Produktionsanlagen schon vermutet wurde und was auch die Studie von Clases et al. (2003) zum Ergebnis hat. Wenn dem so ist, dann sind die Anforderungen an die Koordiniertheit nicht maximal und die strukturell angelegten Konfliktpotenziale kommen nicht zur vollen "Entfaltung". Ob die Zielsetzungen klar sind und von allen geteilt werden, ob die strategischen Aktivitäten zur Vermarktung der Leistungen optimal koordiniert sind, ob die Zuständigkeiten diesbezüglich klar sind, ob die Partner sich zielgerichtet verhalten und ihre Beziehungen entsprechend leben, ob das Commitment zum Netzwerk und den Partnerverträgen vorhanden ist etc.: diesen Punkten gegenüber scheint eine gewisse Toleranz zu bestehen, was auf Spielräume in der leistungsbezogenen Auslastung des Netzwerks hindeutet.

Es ist aber auch möglich, dass die Abfederung der strukturellen Konfliktpotenziale durch Kooperationsleistungen im Rahmen der Selbstorganisation geschehen. Als Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit in den temporären, auftragsbezogenen Virtuellen Fabriken zu sehen. Während die Abläufe im Bereich Auftragsabwicklung, also die strukturelle Basis dieser Zusammenarbeit die gleiche Vertrauensrelevanz aufweisen (jeweils 28 Zustimmungen), liegt das Konfliktpotenzial mit 18 Zustimmungen deutlich höher als bei den konkreten Zusammenarbeitsprozessen. Dies legt den Schluss nahe, dass strukturelle Schwachstellen durch situative Kooperationen ausgeglichen werden, was aber immer auch Zusatzaufwand und vermeidbare Reibungsverluste bedeutet.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die konkreten Interaktionen im Rahmen verschiedener Zusammenarbeitskontexte vertrauensmässig wichtiger erscheinen als die darunter liegenden Strukturen. Dass dies nicht für alle Befragten gilt, deutet darauf hin, dass neben den leistungsbezogenen Interaktionen auch andere Interaktionsprozesse wichtig sind, z. B. lernorientierte. Obwohl die konkreten Formen der Zusammenarbeit zunächst als unproblematisch zu beurteilen sind, vor allem auch gegenüber den meisten strukturellen Handlungsfeldern, kann davon ausgegangen werden, dass sich die strukturellen Konfliktpotenziale auch in der konkreten Interaktion niederschlagen. Allerdings muss es eine Art Pufferzone geben, durch die ein Teil des strukturellen Konfliktpotenzials abgedämpft wird. Erklärungen dafür können sein, dass die Virtuelle Fabrik entweder nicht an der oberen Leistungsgrenze ist und sich deshalb eine gewisse Toleranz gegenüber einer nicht optimalen Koordiniertheit "leisten" kann. Oder die strukturellen Konfliktpotenziale werden über situative Kooperationsleistungen im Rahmen von Selbstregulationsprozessen aufgefangen, was allerdings vermeidbaren Zusatzaufwand und Reibungsverluste bedeuten würde.

6.6.5 Zusammenfassung der Ergebnisse der strukturellen Analyse

Zunächst ist auf der *Ebene der Gesamtheit der Kooperationsaspekte* festzuhalten, dass die initiale Koordiniertheit ein deutliches Konfliktpotenzial aufweist. Gleichzeitig stehen die Kooperationsstrukturen in einem erkennbaren Zusammenhang mit dem Vertrauen der Partner in das System Virtuelle Fabrik (s. Tab. 19). Dabei kann aufgrund der Streubreiten und Standardabweichungen festgestellt werden, dass die Beurteilungen differenziert vorgenommen wurden. Insbesondere kann die Unterscheidung von theoretisch postuliertem und subjektiv wahrgen-

nommenem Konfliktpotenzial bzw. theoretisch postulierter und subjektiv wahrgenommener Vertrauensrelevanz als gelungen angesehen werden.

Auf der *Ebene der Handlungsfelder* kann resümiert werden, dass die Handlungsfelder unterschiedlich zu bewerten sind. Einzelne liegen in einem erhöht bis hoch kritischen Bereich, andere sind eher wenig kritisch, wieder andere liegen dazwischen (s. Tab. 19). Zu den erhöht bis hoch kritischen Handlungsfeldern gehören das übergeordnete Handlungsfeld Vision und Leitbild sowie das Handlungsfeld Partner. Beide sind hoch vertrauensrelevant und bergen ein hohes Konfliktpotenzial, wobei die Spezifität von Vision und Leitbild als übergeordnetem Handlungsfeld zu beachten ist, wie sie oben beschrieben ist. Etwas weniger kritisch erscheinen die Handlungsfelder Ziele, Strategie und Prozesse. Sie sind als knapp erhöht bis mässig kritisch einzustufen. Eher wenig kritisch erscheinen die Handlungsfelder Strukturen und Materielle Ressourcen. Diese Einschätzungen erlauben in erster Linie einen Einblick in die allgemeine "Stimmung" in den jeweiligen Handlungsfeldern, anhand derer sich eher kritische von eher weniger kritischen Handlungsfeldern unterscheiden lassen. Da es sich jeweils um Mittelwerte handelt, ist der Blick auf die dahinter liegenden einzelnen Kooperationsaspekte entscheidend, wenn es um konkrete Ansatzpunkte geht, an denen die initiale Koordiniertheit des Netzwerks verbessert werden kann.

	Ziele	Strategie	Partner	Strukturen	Prozesse und Abläufe	Materielle Ressourcen	Vision und Leitbild	Gesamt	Konkrete Zusammenarbeit
Konflikt-potenziale	17.1 (3.6)	15.3 (8.5)	19.6 (7.7)	9.3 (4.9)	10.9 (5.8)	7.8 (5.6)	20.1 (6.5)	13.6 (7.0)	9.0 (2.0)
Vertrauens-relevanz	21.0 (5.5)	20.0 (5.7)	26.4 (4.4)	17.5 (8.9)	22.3 (5.9)	17.5 (7.0)	24.4 (6.8)	21.1 (6.8)	27.0 (1.2)

Tab. 19: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der Zustimmungshäufigkeiten aller Handlungsfelder sowie bei der konkreten Zusammenarbeit¹⁵

Auf der *Ebene der einzelnen Kooperationsaspekte* ist zusammenfassend festzuhalten, dass bei den *Zielsetzungen* die Entwicklung des Netzwerks im Hinblick auf das Systemvertrauen als sehr wichtig eingeschätzt wird, wobei die Frage aufgeworfen wurde, in welche Richtung diese Entwicklung gehen sollte. In marktlicher Hinsicht erscheinen das Verhältnis von Kosten und Nutzen, das angestrebte Umsatzwachstum, die Vermarktungsziele sowie das Systemgeschäft als kritische Punkte. Gleichzeitig besteht offenbar auch Bedarf nach Nutzung des Netzwerks als Lern- und Experimentierforum, wobei dieser Nutzenaspekt zumindest teilweise mit den marktlichen Nutzenaspekten in Konflikt stehen dürfte. Neuere Entwicklungen wie die verstärkte Einbindung der Partner in die Formulierung und Kontrolle von Zielsetzungen bzw. Zielerreichung scheinen noch nicht optimal gelungen und teilweise kontrovers.

Die Problematik der marktbezogenen Zielsetzungen setzt sich *auf strategischer Ebene* fort, indem die Aktivitäten der Marktbearbeitung ebenfalls ein zentrales Konfliktfeld darstellen. Zumindest teilweise ist dies auch auf mangelnde Transparenz der marktbezogenen Aktivitäten und unzureichende Koordination der Zuständigkeiten zurückzuführen. Darüber hinaus scheint die Verschränkung der Netzwerkstrategie mit den betrieblichen Strategien ein Streitpunkt und noch nicht optimal gelungen.

¹⁵ Hier ist zu beachten, dass die Mittelwerte des Handlungsfeldes Vision und Leitbild teilweise aus Häufigkeitswerten gebildet werden, die auch in die Mittelwerte anderer Handlungsfelder einfließen (Ziele, Partner, Strategie). Dies erschwert zwar den unmittelbaren Vergleich, sollte jedoch aufgrund der explorativen Darstellung kein Handicap sein.

Mit Blick auf die *akteursbezogenen Kooperationsaspekte* präsentieren sich das individuelle Verhalten und die persönlichen Beziehungen der Partner gleichermassen als Erfolgs- und Risiko- bzw. Misserfolgsfaktoren. Offenbar haben sich bis anhin in weiten Teilen des Netzwerkalldtags keine Routinen und Praktiken herausgebildet, die Verhalten und persönliche Beziehungen kanalisieren, dadurch berechenbarer machen und auf diese Weise das Konfliktpotenzial reduzieren würden. Dies obwohl gerade das Verhalten als unternehmerisches Risiko bereits erkannt und deklariert ist. In diesen beiden Aspekten gibt es offensichtlich grosse Interpretationsspielräume, die Verunsicherung hervorrufen, obwohl das Konzept der Virtuellen Fabrik ganz wesentlich darauf aufbaut. Verhalten und persönliche Beziehungsqualitäten werden zwar als Normen postuliert. Im Sinne Luhmanns (2000, vgl. Abschnitt 3.1.3.1) scheint ihre strukturelle Verankerung jedoch kaum vollzogen und in die Praxis transformiert. Überdies stellen auch andere Beziehungsaspekte wie Konkurrenz und Macht/Gleichberechtigung veritable Konfliktfelder dar. Die mit der Unterzeichnung der Statuten und Netzwerkgrundlagen abgegebene Verpflichtung zur Virtuellen Fabrik und zu den Partnerverträgen, also das formale Commitment, und die subjektiv wahrgenommenen Commitments driften, wie die Ergebnisse offenkundig machen, auseinander. Angesichts deren Schlüsselstellung ist dies nicht zu ignorieren.

Die *Strukturen* der Virtuellen Fabrik sind insgesamt eher unproblematisch. Die Aufbaustruktur im engeren Sinne mit seinen Subsystemen und Rollen kann als adäquat angesehen werden. Eher können die Zuständigkeiten als Quellen für mögliche Konflikte verstanden werden, wie dies bereits in der Diskussion um die strategischen Aktivitäten zur Sprache kam. Dies kann auch mit der Besetzung von Rollen und Arbeitsgruppen durch Mitarbeitende aus den Partnerbetrieben zusammenhängen, die ebenfalls widersprüchlich ist. Ein besonderes Konfliktfeld offenbart sich auch in der angestrebten Zusammenarbeit mit den anderen Netzwerken in der gemeinsamen Holdingstruktur. Die Integration in diese übergeordnete Struktur ist praktisch irrelevant für das Funktionieren des eigenen Netzwerks, was auf eine geringe Kooperationsnotwendigkeit und/oder -bereitschaft mit Partnern aus den anderen VF-Netzwerken hindeutet.

Auf der Ebene der *Prozesse und Abläufe* erweisen sich die sekundären Prozesse als weitgehend unproblematisch. Einzig bei den Partnergewinnungsprozessen scheint eine Aufnahme neuer Partner in das Netzwerk, die eher auf Sympathiewerten anstelle auf fachlicher Kompetenz begründet ist, konfliktträchtig zu sein. Die auf die formale Aufnahmephase folgende informelle Phase der Integration neuer Partner in die konkrete Zusammenarbeit scheint überdies nicht optimal zu gelingen, wobei sie vertrauensmässig hoch relevant wäre. In den Bereichen Finanzen, Weiterbildung, Partnergewinnung und IT-Entwicklung funktioniert das Netzwerk offensichtlich. Dies kann von den primären Prozessen der Auftragsgewinnung und Auftragsbearbeitung nicht gesagt werden. Hier zieht sich offenbar ein roter Faden durch das Netzwerk, der eine Gesamtproblematik bei der marktbezogenen Zusammenarbeit – von den marktbezogenen Zielsetzungen bis auf die Ebene der definierten Prozesse – aufdeckt. Angesichts der hochgesteckten Anforderungen an die Beherrschung der Auftragsbearbeitung, wie sie nicht nur in den Anfangsarbeiten, sondern auch in den neuesten Veröffentlichungen (z. B. Schuh, 2003; vgl. Abb. 4, S. 21) an die Virtuellen Fabriken gestellt werden, scheint hier Handlungsbedarf dringend notwendig.

Die *materielle Basis* der Zusammenarbeit erscheint wenig konflikthaft. Einzig die Finanzen stellen ein Konfliktfeld dar. Sie wurden im Business-Plan wie die Verhaltensaspekte als unternehmerisches Risiko expliziert. Entsprechend bestehen auch genaue und transparente Regelungen, die einen grossen Teil des Konfliktpotenzials binden müssten. Das dennoch vorhandene Konfliktpotenzial muss sich folglich entweder auf die Regelungen als solche oder auf die Finanzen selbst beziehen. Dass um die Produktionsanlagen kaum Konflikte entstehen, weil firmeninterne mit Netzwerkaufträgen kollidieren würden, ist insofern ein interessantes

Ergebnis, als in den konzeptionellen Arbeiten diesbezüglich ein grosses Konfliktpotenzial prognostiziert wurde und entsprechende Regelungen empfohlen wurden. Dass diesbezüglich kaum Konfliktpotenzial wahrgenommen wird, kann daran liegen, dass diese Prognose überdehnt war, oder dass es sich mittlerweile eingespielt hat, wann welche Aufträge zum Zug kommen. Es ist aber mit Blick auf die marktbezogene Gesamtsystemproblematik auch möglich, dass die Virtuelle Fabrik unterhalb der oberen Leistungsgrenze operiert. Dies würde bedeuten, dass Konflikte um die Verfügbarkeit der Produktionsanlagen erst gar nicht entstünden, weil zu wenige Netzwerkaufträge mit den internen Aufträgen in Konkurrenz treten. Schliesslich zeigen die Ergebnisse bei der IT-Plattform, dass diese für das Systemvertrauen nur eine mittelmässige Bedeutung hat und auch nicht unumstritten ist. So zentral der Gedanke der Virtualität in diesem Netzwerkverbund auch ist, auf der operativen Ebene geht es (noch) viel realer zu, als man hätte annehmen können.

Bezieht man zum Schluss noch die Resultate bezüglich der *konkreten Zusammenarbeit* mit ein, dann ist ein wichtiges, aber durchaus plausibles Ergebnis, dass die konkreten Interaktionen vertrauensmässig wichtiger erscheinen als die strukturelle Basis, auf der sie beruhen. Angesichts eher geringer Konfliktpotenziale erweisen sich die verschiedenen Kontexte konkreter Zusammenarbeit insgesamt als unproblematisch. Dennoch ist nicht davon auszugehen, dass die konkrete Zusammenarbeit von den strukturellen Konfliktpotenzialen unberührt bleibt. Vielmehr ist anzunehmen, dass diese zumindest teilweise in die konkreten Interaktionen hineinwirken. Es existiert aber offenbar eine Art Puffer zwischen den Kooperationsstrukturen und den Interaktionsprozessen, der entweder davon herrührt, dass das Netzwerk unterhalb der Leistungsgrenze arbeitet oder dass das strukturelle Konfliktpotenzial über situative, selbstregulierende Kooperationen aufgefangen wird, was Zusatzaufwand und Reibungsverluste mit sich bringt.

In jedem Falle besteht der Reflexions- und Handlungsbedarf, der im Rahmen der einzelnen Handlungsfelder angesprochen wurde, auch vor dem Hintergrund der Verknüpfung der strukturellen Konfliktpotenziale mit den konkreten Zusammenarbeitsprozessen. Dass diese zunächst unproblematisch erscheinen, sollte nicht davon abhalten, die Kooperationsstrukturen zu optimieren. Gerade angesichts der Erwartungen eines zukünftig steigenden Marktdrucks sowie eines zunehmenden Legitimationsdrucks gegenüber dem Markt und den Partnerfirmen kann es dazu kommen, dass die Anforderungen an die strukturelle Basis der Zusammenarbeit im Netzwerk grösser werden und bestehende Konfliktpotenziale zu Misserfolgsfaktoren werden. Die Optimierung der Kooperationsstrukturen kann daneben ein wichtiges Mittel sein, um den Aufwand für korrektive Anpassungsleistungen in Grenzen zu halten und die damit eingesparten Energien für andere Aktivitäten einzusetzen.

Mit dieser Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse endet die strukturelle Analyse. Die Formulierung von konkreten Schlussfolgerungen und Anregungen zur Reflexion und Gestaltung der Kooperationsgrundlagen, die wesentlich auf dieser Analyse beruhen, wird in Kapitel 7 vorgenommen. Nachfolgend wird die prozessuale Analyse dargestellt.

6.7 Prozessuale Analyse: Ein Fallbeispiel aus der Praxis der Virtuellen Fabrik

Diese Rekonstruktion orientiert sich an der empirischen Darlegung des Kooperationsmodells, wie sie, gestützt auf die Arbeit von Riedel (1995), bei Wehner, Raeithel et al. (1996) vorgenommen wurde. Während es dort allgemein um die Rekonstruktion einer Lieferbeziehung von Beginn an bis zum Ende und schwerpunktmässig um Kooperation und Vertrauen ging, steht hier ein begrenzter Fall im Fokus, der sich im Verlauf der Zusammenarbeit in der Virtuellen

Fabrik ereignet hat. Dabei rücken der Konflikt und die damit verbundenen Kooperations- und Vertrauensprozesse in den Vordergrund. Die Erweiterung der Begriffsdyade von Kooperation und Vertrauen um den Begriff Konflikt zur Begriffstriade geschieht damit auch auf prozessualer Ebene.

Ziel der prozessualen Analyse ist die deskriptive Darstellung der Kooperations- und Vertrauensprozesse im Rahmen einer Konfliktbearbeitung als einen weiteren Zugang zur Analyse von Konflikten im Feld der interorganisationalen Zusammenarbeit. Im Vordergrund stehen dabei jedoch nicht abschliessende Ergebnisse oder Handlungsempfehlungen an die Praxis. Zuallererst dient dieses Fallbeispiel als Vehikel zur Veranschaulichung des Begriffsverständnisses des Kooperationsmodells. Darüber hinaus dient es zur Reflexion wesentlicher Ansatzpunkte des arbeitspsychologischen Ansatzes. Insofern steht die Rückbindung an die Theorie im Vordergrund, was im Anschluss auch die Formulierung neuer Forschungsperspektiven unterstützt.

Zunächst werden analog zur strukturellen Analyse verschiedene Konkretisierungen der verwendeten Methoden auf der Basis der grundlegenden methodischen Überlegungen (vgl. Abschnitt 6.4) für die durchgeführte prozessuale Analyse vorgenommen. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der prozessualen Analyse präsentiert.

6.7.1 Methodische Konkretisierungen bei den Experteninterviews

Die Konkretisierungen zu den Experteninterviews beziehen sich auf die *Strukturierung des Leitfadens*, die *Auswahl des Konfliktfalles*, die *Auswahl der Interviewpartner*, das *Interview-Setting*, die *Auswertung* und *kommunikative Validierung* der Interviews sowie die *Zusammenführung* und *Interpretation in der Begrifflichkeit des Kooperationsmodells*.

Im Wesentlichen besteht der Interview-Leitfaden aus den beiden Teilen *Instruktion* und *Durchführung*. Bei der Instruktion kann zwischen einer *allgemeinen* und einer *thematischen* Instruktion unterschieden werden (s. Leitfaden für Experteninterviews sowie die dazu gehörenden Mindmaps im Anhang 4).

Mit der *allgemeinen Instruktion* waren zwei Ziele verbunden. Zum einen sollten alle Interviewpartner dieselbe Instruktion erhalten, um die Vergleichbarkeit der Ausgangssituation zu gewährleisten. Zum anderen sollte den Interviewpartnern zu ihrer Orientierung der Rahmen der Interviewsituation umrissen werden, innerhalb dessen sie ihr Wissen selbst strukturieren konnten. Dazu gehören die thematische Eingrenzung auf einen konkreten Konfliktfall und wie damit in der Virtuellen Fabrik umgegangen wird, der Hinweis auf die Erzählform des Interviews sowie Informationen über das Ziel des Interviews und zur Vertraulichkeit.

Bei der *thematischen Instruktion* wurde darauf geachtet, dass bei diesem unter Umständen emotionsbesetzten Thema eine *Balance zwischen eigener Betroffenheit und einer gewissen Distanz zum Thema* gewahrt werden konnte, und dass den Interviewpartnern offen stand, wo sie auf diesem Kontinuum ansetzen wollten. Deshalb wurde eine erzählgenerierende Frage in Form eines Blicks zurück auf die Geschichte des Konflikts gestellt. Zunächst wurde der Fall als Gesamtbild ins Zentrum gerückt ("Es geht hier um die Situation, als ...") und dann nach der Chronologie gefragt ("Wenn Sie sich erinnern ... wie hat sich das nacheinander entwickelt?"). Damit wurde versucht, erst einmal eine narrative Phase einzuleiten, die bei den Experten ihre eigenen Erlebensstrukturen aktivieren sollte. Der Rückblick auf die Geschichte entspricht darüber hinaus auch dem Anliegen der Fallrekonstruktion entlang des Kooperationsmodells. Es geht dabei weniger um eine Vertiefung individueller Erfahrungen, sondern um

die überindividuelle Rekonstruktion des Falles als ein Ereignis, das im Netzwerk zu bewältigen war.

Im Anschluss an den Erzählteil erfolgte die *Vertiefung verschiedener Themenbereiche* entlang einer flexibel zu handhabenden Mindmap. Ab dieser Stelle nahm das Interview die Form eines halbstrukturierten Interviews an. Die Themenbereiche entstammen dem Kooperationsmodell. Es geht dabei darum zu rekonstruieren,

- aus welchen strukturellen Grundlagen (initiale Koordiniertheit) heraus der Konflikt entstanden ist,
- worin der Konflikt besteht,
- durch welches Ereignis er sichtbar und wie er aufgegriffen wurde,
- wer daran beteiligt ist,
- welche Kooperationen in Selbstregulation zu beobachten sind,
- welche Kooperationen in Expansion und Ko-Konstruktion zu beobachten sind,
- inwieweit mit diesem Konflikt eine Krise verbunden war,
- welche Ergebnisse erzielt wurden,
- wie die Ergebnisse in die Praxis vermittelt wurden (Remediation),
- wie die Zusammenarbeit sich verändert hat (erneuerte Koordiniertheit),
- inwieweit personales und Systemvertrauen tangiert waren,
- inwieweit eine Vertrauensbasis vorhanden war, um den Konflikt konstruktiv zu bewältigen und
- inwieweit auch virtuelle Kooperationen zu beobachten waren.

Diese inhaltlichen Fragestellungen sind im Interview-Leitfaden (s. Anhang 4) abgebildet.

Bei der prozessualen Konfliktrekonstruktion ging es nicht um eine hohe Anzahl an Fällen, sondern um eine beispielhafte Fallrekonstruktion. Daher wurde auch nur ein einziger Fall untersucht. Die *Auswahl des Konfliktfalles* erfolgte in Absprache mit dem Netzwerk-Coach und dem Präsidenten der Virtuellen Fabrik. Entscheidende Kriterien von Forschungsseite waren, dass

- der Fall auch von den Experten selbst als Konfliktfall eingestuft wurde,
- der Konfliktfall auf Netzwerkebene angesiedelt bzw. dort thematisiert wurde. Dies deshalb, weil die Frage nach dem Umgang des Netzwerks mit Konflikten im Vordergrund stand,
- dass er abgeschossen war. Einerseits konnte der Fall dann in seiner gesamten Entwicklung dargestellt werden. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, dass die emotionale Involviertheit dadurch begrenzt ist und die Einschätzungen der Experten aus einer gewissen Distanz heraus gemacht werden konnten.

Die *Auswahl der Experten* wurde zunächst in Absprache mit den Ansprechpartnern der Virtuellen Fabrik (Präsident, Netzwerk-Coach), später nach dem *Schneeballprinzip* (Köhler, 1992) vorgenommen.

Als Experten kamen prinzipiell diejenigen Personen in Frage, die im Sinne des Expertenstatus (vgl. Abschnitt 6.4.3) einerseits über das entsprechende Wissen und die entsprechende Erfahrung in den Themengebieten Kooperation, Konflikt und Vertrauen in der virtuellen Fabrik

verfügen, und andererseits dieses Wissen und diese Erfahrung praxiswirksam umsetzen können. Im institutionell-organisatorischen Kontext der Virtuellen Fabrik treffen diese Voraussetzungen in erster Linie auf die Mitglieder des Führungsteams zu. Diese haben aufgrund ihrer zentralen Stellung im sozialen Gefüge einen weitreichenden Überblick über Strukturen und Prozesse des Netzwerks. Auch wenn das Netzwerk aus prinzipiell gleichberechtigten Partnern besteht, nimmt das Führungsteam eine Stellung im Sinne eines "primus inter pares" ein.

Daneben sind all diejenigen Partner der Virtuellen Fabrik ebenfalls als Experten zu bezeichnen, die sich aktiv an der Zusammenarbeit im Netzwerk beteiligen, indem sie an Erfarungen und Generalversammlungen teilnehmen und diese aktiv mitgestalten, indem sie in Arbeitsgruppen mitarbeiten oder im Auftragsmanagement tätig sind und indem sie eine Vermittlerrolle zwischen Betrieb und Netzwerk oder sonst eine tragende Funktion einnehmen.

Nicht als Experten kommen dagegen diejenigen Personen in Frage, die nicht an der Netzwerkgestaltung aktiv beteiligt sind. Dazu zählen alle Mitarbeitenden der Partnerunternehmen, die zwar in die Bearbeitung von VF-Aufträgen involviert sein können, z. B. als Mitarbeitende in einem Produktionsbereich, die aber ansonsten keine aktive Rolle im Netzwerk einnehmen.

Eine wichtige Rolle bei der Fallrekonstruktion nehmen – ungeachtet des eben diskutierten Expertenstatus – auch die unmittelbar Beteiligten der Konfliktfälle ein, nachfolgend *Konfliktparteien* genannt. Sie einzubeziehen ist einerseits deshalb wichtig, weil sie über spezifisches Wissen aufgrund ihrer Betroffenheit und Nähe zum Fall verfügen. Eine Analyse ohne sie wäre andererseits zwar theoretisch denkbar, jedoch mit einem potenziell hohen Informationsverlust verbunden. Überdies wäre der Nichteinbezug der unmittelbar beteiligten Personen bedenklich.

Als Interviewpartner kamen folglich in Frage:

- Experten aufgrund ihrer Mitgliedschaft im Führungsteam,
- Experten aufgrund ihrer aktiven Beteiligung am Netzwerkgeschehen,
- Personen, die in den Fall selbst die Rolle der Konfliktpartei einnahmen und
- wer jeweils als Träger fundierten Wissens über den spezifischen Fall eingestuft werden konnte.

Das erste Kriterium ergab sich aus der Mitgliedschaft selbst heraus, das zweite wurde sowohl bei der Frage nach geeigneten Personen im Rahmen des Schneeballsystems als auch im Rahmen der telefonischen Kontaktaufnahme mit potenziellen Interviewpartnern abgeklärt. Das letzte Kriterium war für alle unumgänglich und wurde ebenfalls sowohl im Rahmen des Schneeballsystems als auch in den telefonischen Kontaktaufnahmen abgeklärt.

Für die Rekonstruktion des Falles diente das nachfolgende Modell (Abb. 33). Als Interviewpartner mit Expertenstatus wurden die *Konfliktparteien* und *Personen aus dem Kreis der aktiven Netzwerkpartner*, die nicht direkt involviert waren, festgelegt sowie unmittelbar Betroffene. Die verschiedenen Perspektiven sollten es ermöglichen, den Kern des Konfliktes im Sinne der Suche nach dem Gemeinsamen der Perspektiven (Kleining, 1982) herauszuschälen (helle Fläche in der Abbildung). Darüber hinaus sollten die einzelnen Perspektiven sich auch ergänzen, um auf diese Weise eventuelle Wissenslücken zu schliessen und Varianz herzustellen.

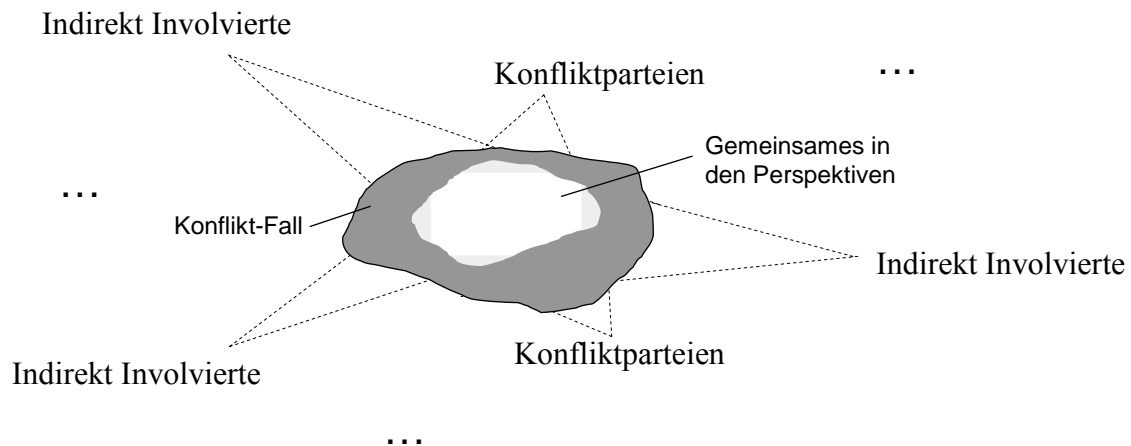


Abb. 33: Interviewpartner, Perspektiven und das damit rekonstruierte Zentrum des Konflikts

Das *Setting* der Interviewsituation orientierte sich am Prinzip der Naturalistizität (Lamnek, 1989b). In diesem Prinzip wird die Wichtigkeit einer möglichst natürlichen Interview-Situation hervorgehoben. Diese ist dann weitgehend gegeben, wenn das Interview in der alltagsweltlichen Umgebung der Interviewpartner stattfindet und somit verfremdende Einflüsse möglichst gering gehalten werden, auch wenn die Interviewsituation nicht unbedingt eine gewohnte Situation darstellt. Die Interviews wurden daher in den Betrieben der Interviewpartner durchgeführt. Zur Auswertung dienen Tonbandaufnahmen der Interviews sowie handschriftliche Notizen.

Die *Auswertung der Experteninterviews* geschah in Anlehnung an die von Dick (1996) herbeschriebene Vorgehensweise. Sie begann mit der Interpretation *erster Ordnung*, die im Rahmen der Interview-Situation durch den Dialog zwischen Forscher und Interviewpartner erfolgte und bereits eine erste Phase der Konsensbildung darstellte. Danach wurde eine erste Systematisierung als Interpretation *zweiter Ordnung* vorgenommen. Diese erfolgte in Anlehnung an die *strukturierende Inhaltsanalyse* (Mayring, 2000). Die Strukturierung erfolgte entlang der einzelnen Aspekte des Kooperationsmodells bzw. des Interview-Leitfadens dazu. D. h. alle Interviews wurden auf Informationen im Hinblick auf diese Aspekte untersucht. In vielen Fällen handelte es sich dabei um Antworten auf gestellte Fragen. Diese Informationen wurden, basierend auf den Tonbandaufnahmen und den handschriftlichen Notizen, in Form von *Kernsätzen* für jedes einzelne Interview verdichtet. Diese Kernsätze wurden in einem nächsten Schritt in einen zusammenhängenden Text in der Alltagssprache verarbeitet, in der auch das Interview geführt wurde. In seiner inhaltlichen Strukturierung sollte er mit dem Interview eine möglichst grosse Übereinstimmung aufweisen. Die Überprüfung dieser Übereinstimmung erfolgte auf dem Weg der *kommunikativen Validierung* (Scheele & Groeben, 1988). Die Zusammenfassung wurde den Experten in schriftlicher Form zugestellt mit der Bitte um kritische Überprüfung auf inhaltliche Entsprechung mit dem Interview sowie um Ergänzungen und Kommentare. Die Interpretation *dritter Ordnung* vollzog sich durch die Verknüpfung der verdichteten, kommunikativ validierten Interviewdaten mit den theoretischen Konzepten des Kooperationsmodells sowie durch den Bezug zu den Konfliktpotenzialen in den Kooperationsgrundlagen, wie sie aus der strukturellen Analyse hervorgegangen waren. Dazu wurden die Ergebnisse aller Experteninterviews in einen gemeinsamen Text zusammengeführt, der sich in erster Linie an den Gemeinsamkeiten der einzelnen Ergebnisse orientiert. Es wurden dabei aber auch Aspekte, die nur von einzelnen Experten aufgezeigt wurden,

einbezogen. In diesen interview-übergreifenden Gesamttext wurden die theoretischen Begriffe des Kooperationsmodells eingebunden bzw. die alltagssprachlichen Aussagen auf die theoretische Ebene gehoben. Damit wurde der unmittelbare Anschluss an das theoretische Gerüst des Kooperationsmodells hergestellt.

6.7.2 Ergebnis der prozessualen Analyse: das Fallbeispiel "Mitarbeiterwechsel"

Für diese Rekonstruktion wurden *fünf Experteninterviews* mit insgesamt 7 Personen geführt. Zwei Gespräche wurden jeweils mit zwei Partnern geführt, was beide Male von Seiten des primär angesprochenen Interviewpartners initiiert wurde. Diese Anzahl an Interviews resultierte aus der Tatsache, dass sich die Einschätzungen der Interviewpartner insgesamt sehr ähnlich waren und weitere Interviews nicht wesentlich mehr und neue Informationen versprachen, so dass von einer Sättigung ausgegangen werden kann. Diese kann vor allem damit erklärt werden, dass der Konflikt zum Untersuchungszeitpunkt bereits abgeschlossen war und die einzelnen Positionen weitgehend geklärt waren. Aus forschungsökonomischen Gründen wurde daher auf weitere Interviews verzichtet.

An den Experteninterviews nahmen Vertreter der beiden Unternehmen teil, die als Konfliktpartner auf betrieblicher Ebene beteiligt waren. Daneben wurden zwei Personen interviewt, die aus einer eher neutralen, beobachtenden Perspektive berichten konnten, sowie der Netzwerk-Coach. Dieser bekleidet die Rolle des Konflikt- und Beziehungsmanagers und konnte gerade deshalb zu diesem Fall einen wichtigen Beitrag leisten. In zwei Fällen wurde je eine weitere Person beigezogen, wenn es um spezifische Detailfragen ging. Alle Personen verfügten über einschlägige Erfahrung und Kenntnisse über die Virtuelle Fabrik sowie über den Konfliktfall und waren darüber hinaus aktive Mitgestalter des Netzwerks. Sie erfüllten damit alle die Voraussetzungen für den Expertenstatus, wie sie oben erläutert wurden.

6.7.2.1 Rekonstruktion des Falles "Mitarbeiterwechsel"

Um die nachfolgenden Ausführungen von Anfang an nachvollziehbar zu machen, sei kurz in den Fall eingeführt. Der Konfliktfall dreht sich um den Wechsel eines Mitarbeiters von einer Partnerfirma der Virtuellen Fabrik zu einer anderen Firma des Netzwerks. Dies wurde von der Firma, bei der der Mitarbeiter angestellt war, als Abwerbung empfunden. Es entstand ein Konflikt, der zunächst zwischen den Betrieben, später dann auch im Netzwerk thematisiert und bearbeitet wurde. Nachfolgend wird die Konfliktbearbeitung detailliert beschrieben.

Blick in die initiale Koordiniertheit der Virtuellen Fabrik. Wie die strukturelle Analyse gezeigt hat, gibt es zur Problematik Mitarbeiterwechsel innerhalb des Netzwerks *keine expliziten Vereinbarungen oder Regelungen*. Wohl wurde in der Vergangenheit über die Einrichtung eines Mitarbeiterpools, einer Art Personalbörse diskutiert. Damit sollten erfahrenen Mitarbeitenden berufliche Veränderungsmöglichkeiten innerhalb des Netzwerks angeboten werden können, um sie, gerade wenn sie auch Erfahrung mit der Netzwerkkooperation haben, nicht aus dem Netzwerk zu verlieren. Zum Mitarbeiterpool kam es in der Folge jedoch nicht. Regeln, wie man mit Mitarbeiterwechseln umgehen sollte, wurden keine formuliert. Vielmehr scheinen viele *informelle Regeln* vorhanden. "... es ist schon eine schwierige Form der Zusammenarbeit, so ein virtuelles Konstrukt. Und dort sind in dem Sinne schon gewisse informelle Regeln, wo man denkt, sollten eingehalten werden. Aber die informellen Regeln sind bei jedem anders im Kopf", so ein Experte. Insofern war die Thematik Mitarbeiterwechsel bereits einmal Diskussionsgegenstand. Dass daraus jedoch ein Konflikt entsteht, wurde nicht an-

tiziert. "Das ist das erste Mal, dass es uns so richtig bewusst wurde. Vorher hat man an alles gedacht, aber an das nicht", beschreibt ein anderer Experte die Situation.

Folglich basiert die *initiale Koordiniertheit* bezüglich der Problematik Mitarbeiterwechsel einerseits auf den üblichen *Standards wirtschaftlicher Beziehungen* zwischen Betrieben mit den entsprechenden vertraglichen Grundlagen wie Arbeitsverträgen, Kündigungsfristen etc. Zum anderen existieren offenbar verschiedene *implizite Vorstellungen*, die auch mit dem Kontext Netzwerk zusammenhängen. Von diesen impliziten Vorstellungen kann aber kaum gesagt werden kann, dass darüber Koordiniertheit im Sinne gemeinsam hergestellter, verbindlicher Standards vorhanden sei.

Die innerbetriebliche Vorgeschichte und die Auslösung des Konflikts. Dem Konflikt über den Mitarbeiterwechsel ging eine *betriebsinterne Vorgeschichte* voraus. Der wechselnde Mitarbeiter wollte innerhalb seines eigenen Betriebes in die Geschäftsleitung aufsteigen. Dies blieb ihm jedoch aus innerbetrieblichen Gründen verwehrt. Seine Veränderungs- und Aufstiegsabsichten wurden auch in der Virtuellen Fabrik auf informellem Wege kommuniziert. In der Folgezeit wurde in einem Partnerbetrieb des Netzwerks eine entsprechende Stelle frei, so dass es zu einem Angebot an die Person und zu bilateralen Verhandlungen kam. Es kam auch zum Vertragsabschluss mit der neuen Firma. Danach wurden das Netzwerk und die bisherige Firma des wechselnden Mitarbeiters informiert.

Zum Konflikt kam es, als dieser Wechsel in der bisherigen Firma des Mitarbeiters nicht ohne weiteres akzeptiert wurde. "Also das ging nicht, in einem Netz Leute abwerben", wurde dies vom Betrieb formuliert und von den anderen Netzwerkpartnern wahrgenommen. *Konfliktpartner* waren auf *betrieblicher Ebene* die beiden Firmen, zwischen denen der Wechsel stattgefunden hat, und auf *individueller Ebene* je ein Geschäftsführer der beiden Firmen. Obwohl im Nachhinein oft vom Konflikt zwischen den beiden Firmen gesprochen wird, hat er sich zunächst vor allem zwischen den beiden Geschäftsführern abgespielt. Die Reaktion auf die Kündigung des Mitarbeiters war dabei offenbar auch *persönlich geprägt* und *situativ bedingt*. "Der ehemalige Chef hat dann Wellen geschlagen, weil für ihn hat das eine massgebliche Veränderung bedeutet, und zwar für ihn persönlich", formulierte es ein Experte. Über die Reaktion auf die Kündigung gab es indes unterschiedliche Meinungen bei den Verantwortlichen der ehemaligen Firma, die von der sofortigen Akzeptanz der Tatsachen bis zur Aufnahme von Diskussionen im Netzwerk reichten. Dass ein Mitarbeiterwechsel, wie er in der betrieblichen Lebenswelt bzw. auf dem freien Markt üblich ist, zu einem Konflikt wird, hat offensichtlich auch mit dem *Kontext Netzwerk* zu tun. Es wurde offensichtlich als Widerspruch empfunden, dass es einen Mitarbeiterwechsel mit der Konnotation des Abwerbens in einem Netzwerk gibt, das mit Umschreibungen wie "eingeschworene Gemeinschaft" und "fast wie eine Familie" charakterisiert wird. "Wenn er irgendwo anders hin gegangen wäre, hätte es ziemlich sicher geheissen, o. k. er geht halt weg. Aber im Netz, also ich nehme jetzt mal an." Auch wenn im Netzwerk teilweise Bedingungen des freien Marktes herrschen sollen, gingen die Meinungen zumindest in diesem Fall auseinander, so dass es zum Konflikt kam. Der primär kooperative Charakter der Zusammenarbeit im Netzwerkverbund stand mit dem marktorientierten Vorgehen des Mitarbeiterwechsels im Widerspruch. Schliesslich wird auf *nicht optimale Informationsflüsse* während dieser Zeit hingewiesen, insbesondere dass nicht offen darüber gesprochen wurde. Auch dies steht offensichtlich mit dem Anspruch an eine offene, vertrauensvolle Kommunikation im Netzwerk in Widerspruch. Allerdings wurde auf der anderen Seite auch auf die Diskretion beim Vertragsabschluss aufmerksam gemacht.

Kooperationsprozesse zur Konfliktbewältigung. Die Bewältigung des Konflikts umschliesst sowohl Kooperationsprozesse auf den Ebenen der *Selbstregulation*, *Expansion* (einschliesslich *Ko-Konstruktion*) und *Remediation*.

Nach Vertragsabschluss wurde der Mitarbeiterwechsel sowohl in der bisherigen Firma des Mitarbeiters als auch im gesamten Netzwerk kommuniziert. Die Informationsflüsse sind im Einzelnen nicht exakt nachzuvollziehen, müssen aber offenbar auch zu Unsicherheiten und sogar Unmut geführt haben. Dass der Mitarbeiterwechsel zu einem Konflikt geworden ist, wurde auch dem Führungsteam mitgeteilt.

Kooperation in Selbstregulation zwischen den Betrieben. Die Konfliktbewältigung an sich wurde aus der Perspektive des Führungsteams zunächst bei den beiden Geschäftsführern gelassen. Hier wurde also zunächst der Weg der Konfliktbearbeitung über die *Kooperation in Selbstregulation* eingeschlagen, auch wenn schnell erkannt wurde, dass dieser Konflikt für das ganze Netzwerk relevant ist, weil er in ähnlicher Form jederzeit wieder vorkommen kann. So gab es zwischen den betroffenen Geschäftsführern der beiden Betriebe sowohl telefonische als auch persönliche Aussprachen. Diese waren nicht zuletzt dadurch motiviert, dass beide Betriebe zu jener Zeit an einem gemeinsamen, internationalen Auftrag gearbeitet haben. Die *operativen Kooperationsprozesse* im Rahmen dieses Auftrags waren durch diesen Konflikt zwar nicht akut gefährdet, wie bekundet wurde, sie sollten es aber auch nicht werden. Neben den bilateralen Gesprächen wurde auch versucht, den Wechsel des Mitarbeiters zur neuen Firma so kooperativ wie möglich zu gestalten, indem z. B. mehr Zeit als üblich für die Vorbereitung des Wechsels gegeben wurde.

Expansive Kooperation und Ko-Konstruktion zur Konfliktbearbeitung. Die persönlichen Gespräche reichten für die Bewältigung des Konflikts offensichtlich nicht aus. Die Initiierung *expansiver Kooperation* ging dabei sowohl von der ehemaligen Firma des Mitarbeiters aus als auch vom Führungsteam der Virtuellen Fabrik. Das Führungsteam wollte, wie schon erwähnt, diesen Fall auf der Netzwerkebene diskutiert haben, weil er sich wiederholen könnte. Das Führungsteam versteht sich, wie aus der Fallstudie von Degener und Inversini (2001, S. 6) hervorgeht, als "Koordinationsstelle für den Interessenausgleich der Partner" und sieht es im Sinne der angestrebten Kommunikationskultur als seine Aufgabe an, verschiedene Sichtweisen transparent zu machen. Die Motivation des *Führungsteams* rührt daher massgeblich aus dem eigenen Selbstverständnis und der Funktion heraus, als zentrale und führende Instanz des Netzwerks Probleme zu thematisieren und zu vermitteln, notfalls aber auch Verfahren zum Ausschluss von Partnern einzuleiten. Auf der anderen Seite wandte sich die Geschäftsleitung der ehemaligen Firma schriftlich an das Führungsteam. Es wurden Bedenken über die Abwerbung geäussert und die Entwicklung von entsprechenden Verhaltensnormen angeregt. Der *Netzwerk-Coach* in seiner Rolle als Beziehungs- und Konfliktmanager, wie dies in den Grundlegendokumenten festgeschrieben ist, wurde nicht spezifisch tätig. Er war jedoch als Mitglied des Führungsteams nahe am Geschehen dabei.

Es gab in der Folge auf eine Einladung des Führungsteams eine Aussprache der Konfliktparteien an einer Erfa-Tagung. Die *Erfa-Tagung* ist ein institutionalisiertes, periodisch durchgeführtes Forum und dient als wichtigste Kommunikations- und Lernveranstaltung. Sie ist damit auch als *Gefäss für expansive und ko-konstruktive Kooperationen* zu verstehen, das auch Raum und Zeit für die Konfliktbearbeitung bietet. An der Erfa-Tagung wurden die Partner offiziell über den Fall informiert, die Standpunkte der Konfliktparteien dargelegt und die Problematik diskutiert. Ein *Ergebnis* war die Akzeptanz dieses Mitarbeiterwechsels von der bisherigen Firma. Da es Mitarbeiterwechsel immer geben wird, wurde eine Art "*Gentlemen agree-*

ment" getroffen, wie ein Experte dies formulierte. Es sei besser, wenn man erfahrene Mitarbeitende im Netzwerk behielt. Es könnte sogar sinnvoll sein, wenn man diesen netzwerkintern, vermittelt durch einen Stellenpool, Umorientierungsmöglichkeiten bieten würde. Dagegen sollte man sich nicht gegenseitig die Leute abwerben. Von daher ist hier auch *Ko-Konstruktion* zu erkennen, wenn es darum geht, wichtige Fragen des Umgangs unter den Partnern zu klären und veränderte Verhaltensweisen zu etablieren.

Mit der Diskussion des Konflikts in der Erfa-Tagung ging es dem Führungsteam offensichtlich auch darum, einer möglichen *Krise* vorzubeugen. Auch wenn es sich für alle Experten hier nicht um eine Krise gehandelt hat, sondern um einen sehr abgegrenzten Fall, stand die gemeinsame Diskussion auch im Zeichen der Krisenprävention. "Eine Krise kannst du nicht sagen. Es war ein Fall, aus dem eine hätte werden können."

Die kooperativen Prozesse erfolgten vor allem unter Bedingungen *physischer Kopräsenz*. Virtuellen Austausch gab es keinen. Entsprechende Expertenaussagen waren beispielsweise folgende: "Das ist etwas, das musst du physisch machen", "Kritik sollte man (...) eins zu eins austragen" oder "Ich denke, das virtuelle Bearbeiten tun wir uns noch etwas schwer. Und auch bei solchen Sachen weiss ich nicht, ob wir schon so weit sind, dass man das auch virtuell aufschaffen und verarbeiten [kann, Erg. d. A.]." Diese Expertenaussagen bringen zum Ausdruck, dass das *virtuelle Medium* Intranet, wie es in der Virtuellen Fabrik zur Verfügung steht, in diesem Fall weder genutzt noch grundsätzlich als echte Alternative zum persönlichen Gespräch angesehen wurde.

Remediation. Die Ergebnisse wurden jedoch nicht als neue, explizite Regeln ausformuliert, wie es zunächst angeregt und in der Diskussion auch erwogen wurde. Sie wurden stattdessen unter den Anwesenden, also als "face-work commitments" beschlossen und protokollarisch festgehalten. Die Protokolle der Erfa-Tagungen können als Vehikel der *Remediation* verstanden werden. Inwieweit die Remediation dieser Ergebnisse gelungen ist, ist jedoch unklar. Zumindest teilweise sind den Experten die konkreten Ergebnisse dieser Konfliktbearbeitung nicht klar. Dabei wurden auch Zweifel darüber geäußert, ob ein Protokoll das richtige Instrument dafür wäre, weil z. B. neu eintretende Partner kaum in alten Protokollen lesen und Beschlüsse daher nicht bekannt würden. Zu "faceless commitments" wurden sie daher nur bedingt. Weit mehr als die protokollarische Notiz scheint die Erinnerung an die damalige Diskussion zu wirken. Dieser Konfliktfall ist vor allem mental verankert als spezielles Ereignis und bewirkt nach wie vor eine gesteigerte Sensibilität diesem Thema gegenüber. Remediation hat dann aber vor allem "in den Köpfen" stattgefunden, eine Form, die durchaus intendiert war, wenn es heisst: "Aber es ist nicht etwas, das einfach aus den Köpfen weg ist. Das ist ja viel wichtiger, als wenn du ein Papier schreibst (...) und keiner liest es." Mit Blick auf die Studie von Clases et al. (2003) liegt dieser Experte im Sinne der Vertrauensbildung richtig. Die Ergebnisse der erwähnten Studie belegen, dass klar definierte Regeln weniger zur Vertrauensbildung beitragen als Übereinkünfte, die aus den gemeinsamen Erfahrungen hervorgehen und auf persönlicher Beziehung beruhen. Das bedeutet aber, dass diese informelle Vereinbarung an "face-work commitments" gebunden ist. Sie muss also auch weiterhin auf dem Weg der persönlichen Kommunikation erhalten bleiben, d. h. mündlich "überliefert" werden, wenn sie ihre Funktion, Konflikte zu verhindern, auch in Zukunft erfüllen soll.

Veränderungen in der initialen Koordiniertheit. Damit gab es keine einschneidenden Veränderungen der Kooperationsstrukturen, wie dies beispielsweise eine neue Regel mit sich gebracht hätte. Dennoch sind geringfügige *Veränderungen der initialen Koordiniertheit* auszumachen, weniger in Form expliziter struktureller Neuerungen, sondern in Form von Bewusst-

seinsbildung und Sensibilisierung. "Man geht mit dem Thema sicher anders um als vorher", "Es ist ein Präzedenzfall, wo man sich zurück erinnern kann" oder "Man ist sensibler geworden", sind Kommentare, die darauf hinweisen, dass der Fall noch immer mental repräsentiert ist und dass es sich hier nach wie vor um eine sensible Problematik handelt, die aber abschliessend nicht gelöst ist. In dem Sinne bleibt dieser Widerspruch erhalten. In der konkreten Zusammenarbeit seien dagegen keine nennenswerten Veränderungen festzustellen, so die Einschätzung der Experten: "Man hat vorher gearbeitet wie nachher."

Vertrauen im Konfliktprozess. In den Kooperationsprozessen zur Konfliktbearbeitung liess sich auch eine Vertrauensdynamik erkennen, auch wenn sie insgesamt als gemässigt erscheint. Vor allem die Ebene des *personalen Vertrauens* war vom Konflikt tangiert. Dies bezieht sich einerseits auf das Arbeitsverhältnis des wechselnden Mitarbeiters zu seinem bisherigen Vorgesetzten, in der das persönliche Vertrauen aufgrund der Kündigung und einer damit verbundenen Enttäuschung gelitten hat. Andererseits bezieht es sich auf die Beziehung zwischen den Geschäftsleitern der beiden Betriebe, zwischen denen der Mitarbeiter gewechselt hat. Möglicherweise war auch das persönliche Vertrauen aussenstehender Netzwerkpartner zum "abwerbenden" Geschäftsführer "angeknackst", wie ein Experte es für möglich hielt. Das *Systemvertrauen* in die Virtuelle Fabrik stand den Experten zufolge jedoch in keiner Weise zur Disposition. Es sei nicht das Netzwerk, das so gehandelt hat, sondern eine einzelne Person. Hier wird auch auf die Stabilität des Netzwerks verwiesen, die sich mittlerweile herausgebildet hat. Insofern wurde es auch keinesfalls als *Krise* für die Virtuelle Fabrik gewertet. Das Netzwerk halte so einem Konflikt auf jeden Fall stand. Aufgrund der mehrjährigen Zusammenarbeit im Netzwerk war auch für alle Experten die *Vertrauensbasis für eine konstruktive Konfliktbearbeitung* gegeben, und zwar "ohne Abbruch, ohne dass man hätte (...) Schweigen der Häuser, Briefwechsel, Bössigkeiten, Anwaltsdrohungen oder sonst was." In diesem Sinne konnten auch expansive Kooperationen mit Akteuren aus der Netzwerkwelt (Anwälte, Schiedsgerichte etc.) unterbleiben.

6.7.2.2 Resümee des Falles

Der dargestellte Konflikt entwickelte sich aus einer initialen Koordiniertheit heraus, innerhalb der es keine spezifische Regelung gab, wie mit dem sonst auf dem Markt alltäglichen Thema Mitarbeiterwechsel umgangen werden soll. Vielmehr scheint der Kontext Netzwerk individuelle, implizite Vorstellungen hervorzurufen, wie man sich diesbezüglich in einem Arbeitskontext verhält, der primär an Partnerschaftlichkeit, Vertrauen und offener Kommunikation orientiert ist. Der Konflikt erforderte für seine Bearbeitung kooperatives Handeln auf verschiedenen Ebenen. Nach anfänglicher selbstregulativer Kooperation zwischen den betroffenen Betrieben wurde der Konflikt später auf der Netzwerkebene thematisiert und hierfür ein institutionell verankertes Forum genutzt. Er hat auch eine Vertrauensdynamik ausgelöst, welche vor allem die personale Seite betraf. Von einer ernsthaften Erschütterung des Netzwerks kann nicht gesprochen werden. Aufgrund der mehrjährigen Zusammenarbeit war das Netzwerk mittlerweile stabil genug, um diesen lokal begrenzten Konflikt zu verkraften und dadurch nicht in eine Krise zu schlittern. So stand auch das Vertrauen in das System Virtuelle Fabrik zu keinem Zeitpunkt in Frage. Auch auf personaler Seite war eine solide Vertrauensbasis für die konstruktive Konfliktbearbeitung vorhanden. Wo personales Vertrauen temporär gefährdet war, konnte es im Lauf der Konfliktbearbeitung zumindest soweit wieder hergestellt werden, dass die weitere Zusammenarbeit nicht in Gefahr geriet. Grundlegende Veränderungen in der Zusammenarbeit auf der Ebene der Koordiniertheit gab es keine. Eher entwickelte sich auf der mentalen Ebene eine nachhaltig gesteigerte Sensibilität gegenüber der Thematik Mitarbeiterwechsel. Der Konflikt wurde zwar nicht abschliessend gelöst, was auch als unrealis-

tisch erachtet wurde. Von daher hat man es mit einem bleibenden Widerspruch zu tun, der im Sinne von Baecker (1999) und Schwarz (2001) immer wieder vorkommen kann und daher immer wieder neu bearbeitet werden muss. Zu ähnlichen Konflikten ist es zwischenzeitlich jedoch nicht mehr gekommen, obwohl Mitarbeiterwechsel weitere Male stattgefunden haben.

Abb. 34 zeigt Paraphrasierungen und Originalzitate, die als charakteristisch für die einzelnen inhaltlichen Dimensionen des Kooperationsmodells bezeichnet werden können.

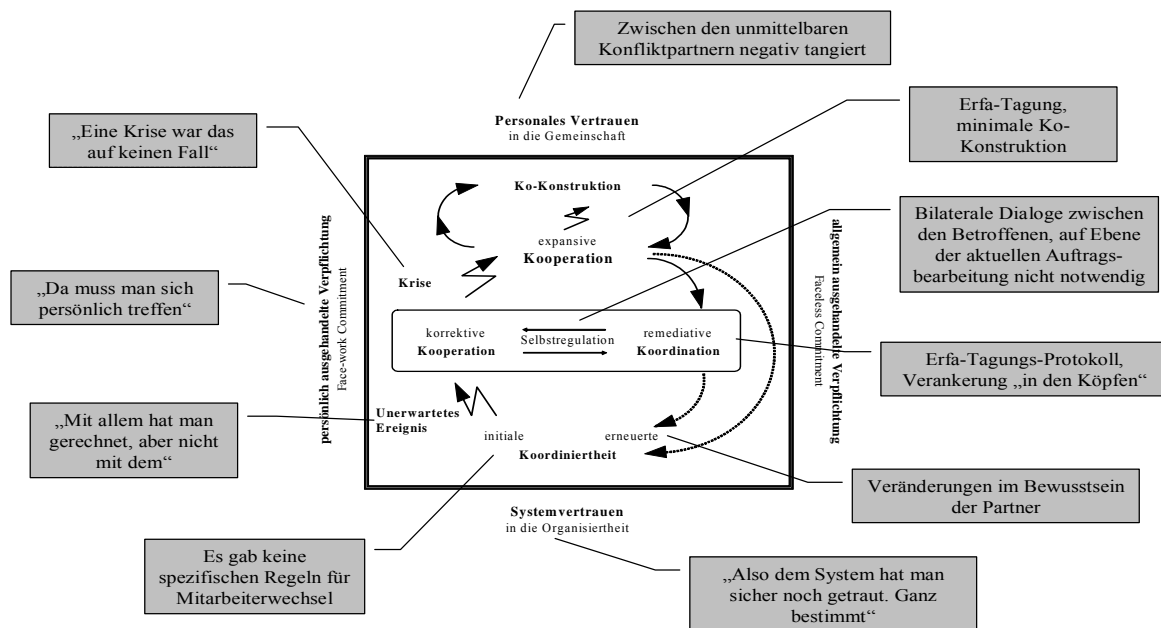


Abb. 34: Paraphrasierungen (...) und Originalzitate ("...") zum Fall entlang des Kooperationsmodells

Damit endet die Darstellung des Fallbeispiels. Im Anschluss daran soll dieses Fallbeispiel genutzt werden, um zentrale Aspekte des arbeitspsychologischen Ansatzes zu reflektieren.

6.7.3 Rückbezug des Fallbeispiels auf den arbeitspsychologischen Ansatz

Ziel der prozessualen Analyse war die Anwendung des um den Begriff Konflikt erweiterten Kooperationsmodells auf das empirische Feld der Virtuellen Fabrik. Es ging um die Rekonstruktion der Prozesse der Konfliktbewältigung unter Verwendung der Begriffe des Kooperationsmodells. Die prozessuale Analyse wurde als Ergänzung zur strukturellen Analyse verstanden und sollte einen Einblick in die dynamische Seite des Kooperationsgeschehens geben, dessen Basis die im Rahmen der strukturellen Analyse identifizierten Kooperationsstrukturen bilden. Die Falldarstellung war somit in erster Linie als Darlegung, als Veranschaulichung der im Kooperationsmodell verwendeten Begrifflichkeiten gedacht und dient der Vertiefung des Verständnisses für die spezifischen Charakteristiken des Modells bzw. des arbeitspsychologischen Ansatzes insgesamt.

Einige Ansatzpunkte standen dabei im Zentrum der Betrachtung: die verschiedenen Ebenen der Kooperation: die *initiale Koordiniertheit*, aus der heraus der Konflikt als *unerwartetes Ereignis* entstand; die anfängliche Bearbeitung des Konflikts in *Selbstregulation* zwischen den betroffenen Betrieben bzw. deren Vertretern, der Einbezug weiterer Netzwerkpartner in *Expansion*; die Diskussion und die angestrebte Erarbeitung einer allgemein verbindlichen Lö-

sung des Konflikts durch *Ko-Konstruktion in einem dafür geeigneten Forum*, was auch im Zeichen der *Krisenprävention* stand; schliesslich die Vermittlung der Ergebnisse in *remediativer Kooperation*. Darüber hinaus wurden Prozesse des *personalen Vertrauens* und des *Systemvertrauens* dargestellt. Das Systemvertrauen wie auch die grundsätzliche Vertrauensbasis zur konstruktiven Konfliktbewältigung waren indes gegeben, so dass es nicht zur *Krise* kam. Diese Darstellungen unterstützen das Verständnis von Kooperation, Konflikt und Vertrauen als dynamische Prozessqualitäten im Wechselspiel zwischen Koordination und Kooperation, eines der zentralen Konzepte des arbeitspsychologischen Ansatzes.

Eher sekundär lassen sich weitere Ansatzpunkte für vertiefende Analysen ausmachen wie beispielsweise das *situative Konfliktmanagement*, das im Zeichen der kooperativen, partnerschaftlichen Konfliktbewältigung stand; das Konzept der *Gestaltung der Zusammenarbeit* durch strukturelle und prozessuale Massnahmen. Dazu kam es zwar nicht im strengen Sinne, weil vor allem Prozesse von Bewusstseinsentwicklung und Sensibilisierung in Gang gesetzt und nicht "harte" strukturelle Veränderungen implementiert wurden. Das Fallbeispiel zeigt ferner, dass sich Konfliktprozesse über verschiedene *Systemebenen* erstrecken, in diesem Fall von der personalen Entscheidung, aus einem Ereignis heraus einen Konflikt zu formulieren, über die Ebene der einzelnen Betriebe und die Ebene von Subsystemen des Netzwerks (z. B. Führungsteam) bis zur Netzwerkebene, auf der die Bearbeitung schliesslich angegangen wurde.

Schliesslich lässt sich auch die *Dualität von Struktur* (Giddens, 1997) nachvollziehen. Es lässt sich erkennen, dass sich die Akteure in ihrem Handeln während des Konfliktgeschehens auf die vorhandenen Strukturen beziehen. Einerseits wird eine Verletzung von Regeln bemerkt und thematisiert. Dabei wird auf die Normen partnerschaftlichen Verhaltens mit offener Kommunikation und gegenseitigem Vertrauen referiert, wie sie für das Netzwerk als grundlegend erachtet werden. Andererseits sind diese Normen auch Leitplanken für die Konfliktbearbeitung. Man spricht den Konflikt offen an, diskutiert ihn gemeinsam und sucht nach einer Lösung, die für alle akzeptabel ist. Nicht zuletzt bewegt man sich hier auch im Spannungsfeld zwischen freiem Markt und Kooperation, wie es ebenfalls als Strukturelement des Netzwerks vorhanden ist. Durch die Konfliktbearbeitung vollzieht sich schliesslich auch eine, wenn gleich minimale, aber dennoch wirksame und nachhaltig im Bewusstsein verankerte Veränderung der Kooperationsstrukturen der Virtuellen Fabrik. In diesem Sinne wurden Strukturen durch das Handeln der Akteure sowohl reproduziert als auch produziert und dabei erkennbar auf die Strukturen selbst Bezug genommen.

Mit diesem Fallbeispiel sollte neben der Analyse der Kooperationsstrukturen ein weiterer Zugang zur Analyse von Kooperation, Konflikt und Vertrauen ermöglicht werden, wie er in der Literatur bislang kaum zu finden ist. Bisherige Studien gehen vor allem den quantitativen Weg der Erfassung einzelner Variablen und der Identifikation ihres Zusammenhangs (vgl. auch die bisherigen Studien über Konflikte in interorganisationalen Formen der Zusammenarbeit und Netzwerken in Abschnitt 2.3). Hier wurde versucht, über den Weg der Veranschaulichung der Kooperationsprozesse anhand eines Konfliktfalles zunächst ein "Gefühl" für die spezifische Herangehensweise zur Erforschung von Kooperation, Konflikt und Vertrauen in virtuellen Netzwerken zu entwickeln. Darauf aufbauend können verschiedene Fäden, die sich in diesem Fallbeispiel zeigen, aufgenommen und daran entlang Forschung betrieben werden. Dieser Weg kann gerade für neue Kooperationsformen wie virtuelle Netzwerke ein vielversprechender Zugang zur Erkenntnisgenerierung sein.

7. Anregungen zur Gestaltung der Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik

Die nachfolgenden Anregungen zur Gestaltung bzw. Optimierung der Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik leiten sich aus den Ergebnissen der strukturellen Analyse ab, wie sie im Abschnitt 6.6.5 zusammengefasst sind. Wo das Fallbeispiel aus der prozessualen Analyse einen Beitrag dazu leisten kann, wird darauf Bezug genommen. Zum einen wird zur Klärung problematischer Themenfelder angeregt, zum anderen werden konkrete Massnahmen empfohlen, wie die Koordiniertheit der Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik verbessert werden kann.

Zunächst ist eines der wichtigsten Ergebnisse, dass die Kooperationsstrukturen einerseits in Bezug zum Vertrauen der Akteure in das Funktionieren des Systems Virtuelle Fabrik stehen, auch wenn dies nicht für alle Kooperationsaspekte gleichermassen zutrifft. Zum anderen enthalten diese Kooperationsstrukturen, wiederum nicht für alle Aspekte im gleichen Ausmass, Konfliktpotenzial. Somit besteht eine erste Anregung darin, sich dessen bewusst zu sein bzw. zu bleiben, dass die Funktionsfähigkeit der strukturellen Basis in vielen Aspekten hoch wichtig dafür ist, dass Systemvertrauen ermöglicht wird, dass diese Basis aber auch in vielen Aspekten gefährdet ist. In dieser Bewusstheit können – zunächst ganz allgemein – gezielt Veränderungsprozesse eingeleitet werden, welche die Vertrauensbasis stärken. Es kann dabei jeweils berücksichtigt werden, dass sich zukünftige Veränderungen auch auf die Vertrauensbasis auswirken. Analog dazu können – wiederum ganz allgemein – gezielt Massnahmen getroffen werden, die das Konfliktpotenzial reduzieren. Und es kann jeweils reflektiert werden, ob strukturelle Veränderungen womöglich zu neuen Konflikten führen könnten.

Geht man von diesen allgemeinen Anregungen zu konkreteren Empfehlungen über, dann stehen zunächst die *zielbezogenen Aspekte* im Vordergrund. Ein wichtiger Aspekt ist die Entwicklung des Netzwerks. Es ist dabei zu klären, in welche Richtung sich das Netzwerk entwickeln soll. Dabei muss in zwei Richtungen diskutiert werden. Erstens geht es in marktlicher Hinsicht um die Frage, welchen Stellenwert das Systemgeschäft hat. Darüber hinaus stellen sich Fragen hinsichtlich dessen, wie die Zielsetzungen Umsatzwachstum, positive Kosten-/Nutzen-Relation und Vermarktung des Netzwerks erreicht werden können. Zweitens geht es um die Frage, welchen Stellenwert die lernorientierten Zielsetzungen neben den marktlichen Zielsetzungen haben.

Wenn das Systemgeschäft das primär angestrebte Ziel sein und von der (noch) visionären Sphäre auf den Boden der real machbaren Zielsetzung gebracht werden soll, dann müssen im Netzwerk die entsprechenden Voraussetzungen weiter entwickelt werden. Da die Kompetenzen der einzelnen Partner wenig Anlass zur Kritik geben, bezieht sich der Entwicklungsbedarf folglich auf die interorganisationalen Kooperationskompetenzen. Hier ist es vor allem auch der Einbezug aller Partnerkompetenzen in die Auftragsprozesse, der nicht optimal verläuft, wie die Studie von Clases et al. (2003) zeigt. Es kann aber auch sinnvoll sein, Aufträge zu bearbeiten, die dem offenbar hohen Anspruch des Systemgeschäfts nicht gerecht werden müssen. Die Durchführung "einfacherer" Aufträge könnte entlastend wirken und schnellere Erfolge zeitigen, wodurch nicht zuletzt auch andere Zielsetzungen wie Umsatzwachstum und Kosten-/Nutzen-Relation besser erreicht würden.

Zu den Fragen, die das Umsatzwachstum, die Kosten-/Nutzen-Relation und die Netzwerkvermarktung betreffen, ist unter den Partnern zunächst zu klären, welchen Stellenwert diese marktorientierten Zielsetzungen im Verhältnis zu den lernorientierten Zielsetzungen haben, bevor Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. Wenn viele Partner das Netzwerk auch oder gar nur als Lern- und Experimentierfeld nutzen wollen, könnte dies nämlich die marktbezogenen Zielsetzungen zumindest relativieren. Es würde sich dann aber die Frage stellen, ob die Voraussetzungen für derartige Lernprozesse vorhanden sind, wie sie verbessert werden

können und wie sie mit den marktbezogenen Zielsetzungen in Verbindung gebracht werden können. Lernprozesse könnten sich z. B. auf die Bearbeitung von Systemgeschäften beziehen. Wie immer die Relationen zwischen lern- und marktorientierten Nutzenaspekten sind, eine Koexistenz ist konzeptionell intendiert und bedarf der Vermittlung.

Die Problematik hinsichtlich der Erreichung der Zielsetzungen Umsatzwachstum, Kosten-/Nutzen-Relation und Vermarktung des Netzwerks führt zu den marktbezogenen Aktivitäten auf der Ebene der *Strategie*. Da diese ein zentrales Konfliktfeld darstellen, sollten um der Erreichung der genannten Ziele willen verschiedene Dinge geklärt und auch Massnahmen getroffen werden. Zum einen sind die Zuständigkeiten derjenigen Akteure zu klären, die an diesen Aktivitäten beteiligt sind. Dies sind der Round Table, der Arbeitskreis Marketing, das Führungsteam, die Erfa-Tagung, der Broker sowie alle Partnerfirmen. Die "Pflichtenhefte" dieser Akteure und Subsysteme durchzuchecken und die Koordination zwischen den Akteuren zu verbessern und transparenter zu machen, könnte für die erfolgreichere Marktbearbeitung hilfreich sein. Wo es Differenzen bezüglich der angestrebten Märkte und Kunden gibt, sollten diese geklärt werden, so dass die Kräfte gebündelt werden können. Gerade die Konzentration auf bestimmte Marktsektoren sollte unbedingt verbessert und damit eine unklare Marktsituation vermieden werden, wie auch die Studie von Clases et al. (2003) nahe legt. Schliesslich ist – aus der Aussenperspektive – die Frage aufzuwerfen, ob es sinnvoll ist, von einer Wachstumsstrategie zu sprechen oder ob Wachstum nicht sinnvoller als ein Ergebnis gelingender Kooperation anzusehen ist. In den Grundlagendokumenten findet sich beides. Es könnte sinnvoll sein, den Produktivitätsgedanken in den Vordergrund zu rücken, ungeachtet dessen, ob das Netzwerk auch dabei wächst. Dies könnte den Druck des Wachsenmüssens vermindern. Neben den marktbezogenen Aktivitäten scheint die Verankerung der VF-Strategie in den operativen und strategischen Geschäftsprozessen in den Partnerfirmen wichtig. Dieser Punkt muss unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkte gemeinsam unter den Partnern geklärt werden. Wenn sich bestätigt, dass die strategische Verzahnung von Netzwerk und Partnerbetrieben betriebswirtschaftlich wichtig ist, dann kann es sinnvoll sein, konkrete Standards zu entwerfen bzw. bestehende weiter zu entwickeln. Es könnte damit spezifiziert werden, wie genau diese Integration aussehen müsste, z. B. in Form der Aufnahme der Netzwerkziele in die Jahresplanung der Betriebe o. Ä.

Auf der Ebene der *partnerbezogenen Kooperationsaspekte* erschienen das individuelle Verhalten und die persönlichen Beziehungen zwischen den Akteuren sowohl als Erfolgs- als auch als potenzielle Misserfolgsfaktoren ersten Ranges. Die hohen Konfliktpotenziale in den akteursbezogenen Aspekten deuten darauf hin, dass mit der konzeptionellen Idee des regionalen Netzwerks, eine Plattform als eine Gemeinschaft zu bilden, unmittelbar auch die vorliegende Problematik erzeugt wird. Das Gelingen der Zusammenarbeit wird in hohem Masse mit diesen akteursbezogenen Aspekten verknüpft und folglich davon abhängig gemacht, wie sich die Akteure verhalten und wie sie die persönlichen Beziehungen gestalten. Dies ist angesichts des hier festgestellten hohen Konfliktpotenzials nicht unproblematisch. Der Erfolgsfaktor der Gemeinschaft der persönlichen Beziehungen läuft damit Gefahr, zu einem Kooperationsrisiko zu werden. Hierauf verweisen auch die Partnerverträge, die darin ein unternehmerisches Risiko sehen. Dies zeigt auch das Fallbeispiel.

Empfehlungen können daher in drei Richtungen gehen. Erstens kann weiterhin in die Gestaltung der akteursbezogenen Aspekte der Zusammenarbeit investiert werden. Dies würde eine Verstärkung bisheriger Massnahmen zur Beziehungsbildung, zum Vertrauensaufbau und zum Aufbau von erwünschten Verhaltensweisen bedeuten. Die vermehrt geführte Diskussion über das Verhalten im Netzwerk und darüber, wie die persönlichen Beziehungen sind und sein sollen, könnte helfen, implizite und explizite Verhaltensnormen gezielter zu entwickeln. Diese könnten der besseren Orientierung dienen und sowohl zu einer Verringerung des Konfliktpo-

tenzials und als auch zu einer Erhöhung des Vertrauens aufgrund grösserer Berechenbarkeit beitragen. Zweckmässig könnte es auch sein, einzelne zentrale Verhaltensweisen in Form expliziter Regeln zu formulieren. Wie das Beispiel der definierten Rechte und Pflichten demonstriert, gibt es dann weniger Konfliktpotenzial, wenn genau bekannt ist, was von den Akteuren erwartet wird. Die Formalisierung von Verhaltensnormen in Form von Regeln hat jedoch seine Grenzen. Die Studie von Clases et al. (2003) hat ergeben, dass formale Vereinbarungen wenig zur Vertrauensbildung beitragen. Daher muss sehr genau abgewogen werden, ob und welche gewünschten Verhaltensnormen formalisiert werden. Diese Investition käme auch dem Vertrauensverständnis der Partner der Virtuellen Fabrik entgegen, die in Verhalten und persönlichen Beziehungen die Grundpfeiler der Netzwerkpartnerkooperation sehen. Auch die Ergebnisse der Studie von Clases et al. (2003) sprechen dafür, dass Vertrauen gerade über den Weg persönlicher Bindung und historisch gewachsener Übereinkünfte entsteht.

Zweitens können diese Konfliktpotenziale verstärkt als Quellen der Veränderung angesehen werden. Investitionen könnten in die Optimierung einer prozessualen Konfliktbearbeitung getätigt werden. Das könnte heissen, verstärkt aktives Konfliktmanagement zu betreiben. "Aktives Konfliktmanagement ist nun die Kunst, sich von dem immer wieder nötigen Ausgleich der Konten nicht überraschen zu lassen, sondern ihn planmässig herbeizuführen" (Pesendorfer, 1996a, S. 170). Es könnten z. B. Foren auf der Netzwerkebene institutionalisiert werden, die über die Erfa-Tagung hinausgehen bzw. diese ergänzen. Diese ist zwar eine vertrauensmässig wichtige Veranstaltung (Clases et al., 2003), sie ist aber ein sehr öffentliches Forum, weil alle Netzwerkpartner daran teilnehmen können, so dass die Hemmschwelle für das Aussprechen eines Konflikts evtl. hoch ist. Es ist zu überlegen, ob eine Ansprechstelle für problematische Fragestellungen eingerichtet oder die Rolle des Netzwerk-Coachs als Beziehungs- und Konfliktmanager dahin gehend ausgebaut wird.

Drittens ist zu überlegen, ob man verstärkt auf eine partnerunabhängige Netzwerkkultur hinarbeiten sollte, wie es von Göransson (1998) empfohlen wird. Durch die Herbeileitung vieler Kooperationserfahrungen, speziell auch mit weniger bekannten und vertrauten Partnern soll nach Göransson verhindert werden, dass sich Partner in ihrer Offenheit einschränken auf wenige, vertraute Partner, mit denen sie gute Erfahrungen gemacht haben und deren Beziehung sich bis zur Freundschaft entwickelt hat. Durch diese Einschränkung könne es leicht passieren, dass das Potenzial der Virtuellen Fabrik, das erst durch das Gelingen multilateraler Kooperationen erschlossen wird, durch zu enge Beziehungen verloren geht. Diese Problematik wurde auch schon von Degener und Inversini (2001) thematisiert. Damit hebt Göransson (1998) auf die *notwendige Bildung von Systemvertrauen* ab: Vertrauen in die Organisiertheit der Virtuellen Fabrik, dass man damit Nutzen generiert, dass kein Know-how verloren geht, dass keine Kunden abgeworben werden etc. Damit wird keineswegs verneint, dass die Bildung personalen Vertrauens ebenso notwendig ist. Allerdings ist es nach Göransson von entscheidender Bedeutung, dass sich daraus Systemvertrauen bildet, das weit weniger konfliktanfällig sei als die Gebundenheit an unmittelbar akteursbezogene Aspekte der Zusammenarbeit. Der Vorschlag zur Entwicklung einer mehr partnerunabhängigen Zusammenarbeit steht dem bisherigen Konzept der Gemeinschaftsbildung auf den ersten Blick zwar entgegen. Wie auch die Ergebnisse der Studie von Clases et al. (2003) zeigen, darf man die Herstellung partnerunabhängiger Kooperation nicht zu weit treiben. Vertrauen entsteht nach dieser Studie vor allem aus den persönlichen Bindungen heraus, während formale, dekontextualisierte Übereinkünfte wie z. B. klar definierte Regeln deutlich weniger vertrauensförderlich sind. Angesichts der hohen Abhängigkeit des Netzwerks von individuellem Verhalten und den persönlichen Beziehungen bei gleichzeitig damit verbundenem Kooperationsrisiko ist dieser Vorschlag jedoch der Überlegung wert. Dies würde auch bedeuten, dass mehr Aufträge durchgeführt würden müssten als in der Vergangenheit, und zwar solche, bei denen die Erfolgchancen gross sind. Dies würde auch den bisherigen Empfehlungen sowie den Resultaten der Studie von

Clases et al. (2003) entsprechen, die den Auftrag als hoch relevant für das Vertrauen im Netzwerk identifiziert haben.

Neben diesen zwei hervorstechenden Aspekten wurden auch die markt- und machtbezogenen Beziehungen sowie das reale Commitment als problematisch gewertet. Die konzeptionell intendierte Koexistenz von Kooperation und Wettbewerb bezieht sich dabei nicht einzig auf die Konkurrenz auf Produktebene, wie dies auch in der Studie von Clases et al. (2003) zur Sprache kam, sondern offensichtlich auf andere Bereiche. Wie das Fallbeispiel gezeigt hat, besteht eine gewisse Konkurrenz z. B. auch bezüglich des Personals. Die Bewältigung dieses Spannungsfeldes ist eine typische Herausforderung für Netzwerke (vgl. Payer, 2002, und Sydow, 2003, bzw. die Ausführungen in Abschnitt 4.5.2.4). Empfehlenswert ist daher, dieses Spannungsfeld vermehrt auch im Netzwerk zu thematisieren, um neue Umgangsformen zu erlernen. Ähnliches gilt für die Macht und Gleichberechtigung der Partner. Hierfür existieren in der untersuchten Virtuellen Fabrik bereits Ansätze zur Herstellung von Machtgleichheit wie z. B. die gleichen Rechte und Pflichten der Partner oder gleiches Stimmrecht für alle Betriebe. Daneben sind aus informellen Gesprächen bzw. aus der Beobachtung weitere Formen von Gleichbehandlungen bekannt, die sich z. B. auf die Präsenz bei Marktauftritten beziehen (gleiche Standgrösse). Eventuell könnten weitere solcher Vereinbarungen getroffen und strukturell verankert werden. Allerdings ist kaum davon auszugehen, dass diese Problematik allein auf strukturellem Wege zu lösen ist. Vielmehr verweisen die Überlegungen von Sydow (2003) und Payer (2002) darauf hin, dass es ein fortwährender Prozess der Ausbalancierung ist. Es geht mehr um die frühzeitige Thematisierung von damit verbundenen Konflikten und die Entwicklung von entsprechenden Verhaltensweisen (s. o.). Gerade in solchen Problemstellungen, die auch in anderen Netzwerken relevant sind, könnten Netzwerk übergreifende Lernprozesse wichtige Fortschritte mit sich bringen (s. nächster Abschnitt). Schliesslich ist auch das tatsächliche Commitment diskussionswürdig, da angenommen werden kann, dass es eine Schlüsselrolle für den Netzwerkerfolg einnimmt. Auch diesbezüglich könnte es hilfreich sein, die Bandbreiten abzuklären, innerhalb derer das gezeigte Commitment den Anforderungen genügt. In informellen Gesprächen wurde darauf hingewiesen, dass ja auch ein ansonsten wenig aktiver Partner zum richtigen Zeitpunkt einen grossen Auftrag akquirieren könne, und dass diese Freiheit im Netzwerk gewährt würde. Auch würden nicht unmittelbar Sanktionen ausgesprochen, wenn Partnerfirmen über eine Zeit keine Mitarbeitenden für die Netzwerkarbeit bereitstellen. Hier gibt es offensichtlich grosse Freiräume, die auch Anlass zu Konflikten geben. Sich hierüber vermehrt zu verständigen scheint daher wichtig.

In Hinblick auf die *Struktur* der Virtuellen Fabrik wurden die Zuständigkeiten im Bereich der strategischen Aktivitäten bereits thematisiert. Sie über die strategischen Aktivitäten hinaus durchzuchecken und ggf. zu überarbeiten könnte auch für den Betrieb des Netzwerks insgesamt hilfreich sein. Vor allem die Reflexion der Rollenbesetzung durch Mitarbeitende der Partnerfirmen scheint hierfür notwendig. Als Gestaltungsmassnahme könnte es mehr Orientierung mit sich bringen, wenn die Anforderungen an die Betriebe, Mitarbeitende für Netzwerkaufgaben zu stellen, im Einzelnen klarer ausformuliert und ausgesprochen würden. Über die Grenzen des eigenen Netzwerkes hinaus erscheint die strukturelle Einbindung in die übergeordnete Holding Virtuelle Fabrik AG klärungsbedürftig. Das gesamtstrategische Bestreben nach Netzwerk überschreitender Zusammenarbeit widerspricht der (vertrauensmässigen) Irrelevanz dieser Zusammenarbeit, wie sie aus den Ergebnissen hervorgeht, fundamental. Es ist also sowohl netzwerkintern als auch ggf. mit den anderen Netzwerken zu klären, welchen Stellenwert netzwerkübergreifende Kooperationen haben und wie die Kooperationsnotwendigkeit und -bereitschaft über die eigenen Grenzen hinaus verbessert werden können. Dies nicht zuletzt deshalb, weil dieses Thema netzwerkintern ein nicht zu vernachlässigendes Konfliktpotenzial beinhaltet. Ein wichtiger Zugang könnte die vermehrte netzwerkübergreifende

Zusammenarbeit bei der Durchführung von Aufträgen sein. Ein anderer könnte in der zunehmenden Integration der Lernprozesse bestehen.

Auf der *Prozessebene* sind vor allem die primären Abläufe zu optimieren, also jene, die unmittelbar mit der Durchführung von Aufträgen in Zusammenhang stehen. Da gerade in diesen Prozessen zukünftig erhöhte Anforderungen zu erwarten sind (vgl. Schuh, 2003), sollten sie unbedingt optimiert werden. Die Prozesse der Auftragsgenerierung wurden bereits mit den strategischen Aktivitäten diskutiert. Dort wurde die Überprüfung und ggf. die Überarbeitung der Zuständigkeiten sowie die Verbesserung der Koordination zwischen den unmittelbar beteiligten Akteuren empfohlen. Die Ergebnisse auf der Prozessebene bestätigen diese Empfehlungen nur. Das gleiche gilt für die Prozesse der Auftragsbearbeitung. Bestehende Abläufe sollten kritisch hinterfragt und verbessert werden. Vor allem könnte die vermehrte Durchführung einfacher Aufträge (statt hoch anspruchsvoller Systemaufträge) ein permanentes Verbesserungsmanagement unterstützen. Dies sollte auch die interorganisationalen Kooperationskompetenzen mit einbeziehen, die wesentliche Konstituenten der Auftragsbearbeitungsprozesse sind. Vor allem der Einbezug aller vorhandenen Partnerkompetenzen scheint nur ungenügend zu geschehen. Dieser Einbezug sollte sofort nach der formalen Aufnahme neuer Partner in das Netzwerk geschehen.

Zuletzt ist auf *materieller Ebene* die Finanzbasis eine Problematik, die aufgrund ihres Konfliktpotenzials zu überprüfen ist, nicht zuletzt deswegen, weil sie auch als unternehmerisches Risiko ausgewiesen ist. Da die Regeln insgesamt klar und transparent sind, kann es sein, dass die Regeln selbst der Überarbeitung bedürfen. Es ist aber auch zu vermuten, dass die finanzielle Seite vor allem in Zusammenhang mit den erzielten Erfolgen und dem damit zusammenhängenden Kosten-/Nutzen-Verhältnis bearbeitet werden muss. Das Konfliktpotenzial könnte reduziert werden, wenn die Optimierung der auftragsbezogenen Zusammenarbeit besser als momentan gelingt und sich auf diesem Weg die betrieblichen Investitionen in das Netzwerk rentieren.

Nachfolgend sollen die wichtigsten Punkte im Zusammenhang mit den Gestaltungsanregungen noch einmal spiegelstrichartig zusammengefasst werden:

- Die Vertrauensrelevanz der Kooperationsstrukturen und das in ihnen vorhandene Konfliktpotenzial sollten im Bewusstsein der Partner der Virtuellen Fabrik sein und bleiben.
- In den einzelnen Konfliktfeldern ist es sinnvoll, in einem ersten Schritt Klärung herzustellen und die einzelnen Aspekte zu thematisieren. Darüber hinaus sollten die formulierten Gestaltungsanregungen überdacht und, wo sie als zweckmässig erachtet werden, umgesetzt werden.
- Die vorgeschlagenen strukturellen Optimierungen können hilfreich sein, Konfliktpotenziale zu reduzieren und die Vertrauensbasis in das System zu stärken, so dass die Zusammenarbeit im Netzwerk dem "Ideal" der Virtuellen Fabrik (Clases et al., 2003) näher kommen kann.
- Auch wenn sich die strukturellen Konfliktpotenziale nicht unmittelbar in den konkreten Interaktionsprozessen niederschlagen, sollte die Optimierung der Kooperationsstrukturen vorgenommen werden. Denn es kann davon ausgegangen werden, dass die Anforderungen an die Koordiniertheit der Virtuellen Fabrik aufgrund eines steigenden Marktdrucks und eines zunehmenden Legitimationsdrucks von Seiten der Partnerfirmen zunehmen, Konflikte dadurch wahrscheinlicher werden, die Zeit für deren Bearbeitung dagegen weniger wird. Zudem können korrektive Anpassungsleistungen dadurch in Grenzen gehalten werden.

- Eine vollständige Reduktion des Konfliktpotenzials kann weder als sinnvoll erachtet werden noch wäre sie realistisch.
- Daneben ist es wichtig, für Konflikte, die sich in den konkreten Interaktionsprozessen manifestieren, die nötigen Voraussetzungen zu deren Bearbeitung bereit zu stellen bzw. bestehende Diskussionsforen zu optimieren. Auf diesem Weg können auch mögliche Krisen, die in Zusammenhang mit Konflikten entstehen können, rechtzeitig erkannt werden. Gleichzeitig kann das Vertrauen der Partner untereinander und in die Virtuelle Fabrik als System thematisiert und, wo es durch Konflikte beeinträchtigt wurde, aufgefangen und ggf. wiederhergestellt werden.
- Zur Institutionalisierung des Konfliktmanagements gehört auch die effektive Vermittlung der Ergebnisse aus Konfliktprozessen in die Kooperationsstrukturen der Virtuellen Fabrik. Hierfür sollten die Instrumente optimiert werden, so dass gewährleistet werden kann, dass Vereinbarungen, die unter den Partnern getroffen werden, auch denjenigen Partnern, die nicht anwesend waren, kommuniziert werden, aus "face-work commitments" also "faceless commitments" werden.

8. Reflexionen

8.1 Reflexionen I: Rückblick auf die vorliegende Arbeit

Die vorliegende Arbeit hatte sich zum *Ziel* gesetzt, einen arbeitspsychologischen Ansatz für die Erforschung von Kooperation in virtuellen Netzwerken unter dem spezifischen Fokus auf die Konfliktthematik zu entwickeln. Damit sollte ein Beitrag zur Schliessung bestehender Lücken geleistet werden, die sowohl auf theoretisch-konzeptioneller als auch auf empirischer Ebene bestehen. Arbeitspsychologische Beiträge sind, bezogen auf das Feld interorganisationaler Kooperation, auf beiden Ebenen bislang untervertreten. Darüber hinaus fand die theoretische Diskussion des Themas Konflikt im Kontext interorganisationaler Kooperation und virtueller Netzwerke nur am Rande statt. Auch die empirische Konfliktforschung hat sich diesem Thema bislang nur in geringfügigem Umfang gewidmet.

Mit dem arbeitspsychologischen Ansatz ist eine verstärkte Hinwendung zur prozessualen Seite der Zusammenarbeit verbunden, während bisherige Ansätze deutlich strategisch orientiert waren bzw. empirische Studien zu Konflikten eher statischen Charakter haben aufgrund ihrer zumeist quantitativen, auf Variablen bezogenen Herangehensweise. Auch im spezifischen Forschungsfeld Virtuelle Fabrik, über die eine relativ umfangreiche empirische Datenbasis vorliegt, spielen arbeitspsychologische Beiträge bis jetzt eine untergeordnete Rolle, und Forschungen über Konflikte wurden nicht durchgeführt.

Die Arbeit stand daher in erster Linie im Dienst der *Entwicklung einer theoretisch-konzeptionellen Grundlage* und weniger im Dienst abschliessender empirischer Erkenntnisse. Hierfür wurden zentrale theoretische Konzepte und Modelle aus der bislang weitgehend auf den innerbetrieblichen Bereich beschränkten Konfliktforschung aufgearbeitet. Mit der Integration in einen prozessualen Forschungsansatz und in ein darin zentrales arbeitspsychologisches Kooperationsmodell konnten diese Konzepte und Modelle auch auf das Feld der interorganisationalen Zusammenarbeit übertragen werden. Gleichzeitig konnte der prozessuale Forschungsansatz um den Konfliktbegriff erweitert werden. So entstand ein Rahmenkonzept, das für theoretische Weiterentwicklungen und für die empirische Forschung eine solide Ausgangslage darstellt. Konkret wurde auch ein forschungspragmatisches Konzept in Form einer

dualen Herangehensweise entworfen, das den Zugang zu empirischen Untersuchungen erleichtern soll. Als zentrale Begriffstriade wurde die Kombination von Kooperation, Konflikt und Vertrauen theoretisch und empirisch begründet und herausgearbeitet. Mit dem arbeitspsychologischen Ansatz wurde auch ein disziplinärer Standpunkt erarbeitet, der sowohl Überschneidungen als auch Unterschiede zu anderen psychologischen Konfliktansätzen aufweist.

Die Entwicklung eines arbeitspsychologischen Ansatzes zur Analyse von Kooperation, Konflikt und Vertrauen in virtuellen Netzwerken, verortet in der disziplinären Landschaft psychologischer Zugangsweisen, unterstützt durch ein theoretisch durchdrungenes Kooperationsmodell und einen ausgewiesenen methodologischen Hintergrund, überführt in eine pragmatische Herangehensweise zur Analyse der darin relevanten Konstrukte, kann als das wichtigste theoretisch-konzeptionelle Ergebnis dieser Arbeit gesehen werden.

In methodologischer Hinsicht wird Forschung in diesem Ansatz vor allem als Dialog zwischen Theorie und Praxis verstanden. In diesem Prozess sollen sowohl theoretische Verallgemeinerungen als auch praktische Handlungsanregungen hervorgebracht werden. Dieser Prozess soll sich auf das natürliche Feld der betrieblichen Praxis beziehen und auch darin stattfinden, um gerade durch den Einbezug kontextspezifischer Informationen Authentizität der Forschungsergebnisse herzustellen. Deshalb steht dem Ansatz das qualitative Paradigma zunächst näher, weil für das Verständnis eines Forschungsgegenstandes immer zuerst Kenntnisse über die Qualitäten des Feldes notwendig sind, ehe quantifizierende Methoden eingesetzt werden. Es geht also in einem ersten Schritt um die Exploration des Feldes.

Die empirische Untersuchung hat sich an den theoretischen Grundlinien des prozessualen Ansatzes und an dessen methodologischen Prinzipien orientiert. So wurden auf der Basis des Ansatzes zur dualen Herangehensweise an die Analyse von Kooperation, Konflikt und Vertrauen eine strukturelle Analyse der Kooperationsgrundlagen der Virtuellen Fabrik und eine prozessuale Analyse der Kooperations- und Vertrauensprozesse zur Bewältigung eines konkreten Konflikts durchgeführt. Das aus der prozessualen Analyse hervorgegangene Fallbeispiel diente weniger der Generierung gesicherter empirischer Erkenntnisse, als der exemplarischen Veranschaulichung wichtiger Eckpfeiler des arbeitspsychologischen Ansatzes und der darin verwendeten Begriffe. Damit sollte das Verständnis für die damit verbundene Betrachtungsweise vertieft werden. Die strukturelle Analyse hat gezeigt, dass in den strukturellen Grundlagen der Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik deutliches Konfliktpotenzial vorhanden ist, und dass diese strukturellen Grundlagen auch relevant für das Vertrauen der Akteure in das System sind, in dem sie arbeiten. Aus den damit erzielten Ergebnissen konnten Anregungen für die Reflexion und Gestaltung der Zusammenarbeit abgeleitet werden. Zum einen sind diese auf eine Optimierung der strukturellen Basis, also der Koordiniertheit ausgerichtet. Zum anderen wurde vorgeschlagen, die Gefässe zur Bearbeitung von Konflikten zu optimieren, weil Konflikte in der Zusammenarbeit immer wieder auftreten werden. In Anbetracht der methodologischen Überlegungen ist die Vorgehensweise der Analyse von qualitativ zu quantitativ herauszustreichen. Gerade im Rahmen der strukturellen Analyse wurde das Feld mit der Dokumentenanalyse zuerst qualitativ erfasst, um in einem zweiten Schritt mittels des Kurzfragebogens die quantitativen Ausprägungen der einzelnen Kooperationsaspekte erfassen zu können. Diese Schrittfolgenfolge kann als angemessen und gelungen bezeichnet werden.

Die empirische Studie orientierte sich an den Gütekriterien wissenschaftlicher Forschung, um die Wissenschaftlichkeit der Ergebnisse zu gewährleisten (Validität, Reliabilität und Gültigkeitsbereich; vgl. Kleining, 1982). So wurde bei der strukturellen Analyse auf Dokumente der Virtuellen Fabrik zurückgegriffen, in denen die strukturellen Grundlagen nieder geschrieben sind. Die vorgefundenen Daten können als ökologisch hoch valide eingestuft werden, da es

sich bei den Dokumenten um ureigene Vergegenständlichungen der kognitiven Prämissen der daran beteiligten Akteure handelt. Diese sind den Akteuren bekannt und bewusst und spielen in den konkreten Zusammenarbeitsprozessen eine wichtige Rolle. Die Auswahl der Dokumente erfolgte zusammen mit einem Experten, wodurch die Relevanz dieser Dokumente sichergestellt war. Ebenfalls als ökologisch valide können die Ergebnisse der Experteninterviews bewertet werden. Gerade die Schleife der kommunikativen Validierung im Nachgang an die Interviews trägt entscheidend hierzu bei. Dem Anspruch an die Reliabilität der Forschungsergebnisse wurde dadurch zu entsprechen versucht, dass die Vorgehensweise, wie die Forschungsergebnisse erarbeitet wurden, offen gelegt wurde. Dadurch sollte es prinzipiell auch für andere Forschende möglich sein, zu den gleichen Ergebnissen zu kommen, wenn man die gleiche Vorgehensweise wählt. Der Gültigkeitsbereich der Forschungsergebnisse ist zunächst auf die untersuchte Virtuelle Fabrik und auch auf den Untersuchungszeitraum begrenzt. Allerdings lassen sich die konkreten Ergebnisse auch auf die praktisch strukturgleichen anderen Virtuellen Fabriken übertragen. Das heisst nicht, dass – wenn man sich einmal auf die strukturelle Analyse beschränkt – diese die gleichen Konfliktpotenziale haben und dass die gleichen Strukturelemente auch die gleichen Vertrauensrelevanzen haben. Generalisiert werden kann aber auf jeden Fall, dass auch die Kooperationsstrukturen der anderen VF-Netzwerke Konfliktpotenziale beinhalten und die Funktionsfähigkeit der Kooperationsstrukturen für das Systemvertrauen relevant ist. Die Generalisierung auf andere Netzwerke kann nur da sinnvoll vorgenommen werden, wo es sich um strukturell ähnliche Typen handelt. Auch wenn der Gültigkeitsbereich dieser empirischen Untersuchung zugunsten einer hohen, ökologischen Validität eingeschränkt ist, kann insgesamt von einer ausreichend wissenschaftlichen Absicherung der empirischen Ergebnisse ausgegangen werden, die dem eher explorativen, darlegenden Charakter der Fallstudie angemessen ist.

8.2 Reflexionen II: Schlussfolgerungen für die Entwicklung und Gestaltung von interorganisationalen Kooperationen und Netzwerken

Über die Gestaltungsanregungen für die untersuchte Virtuelle Fabrik hinaus sollen an dieser Stelle Schlussfolgerungen in allgemeiner Form für die Entwicklung und Gestaltung von interorganisationalen Kooperationen und Netzwerken gezogen werden.

Die theoretisch-konzeptionellen Ausführungen dieser Arbeit und die empirische Untersuchung haben zum Ergebnis, dass die Bildung von interorganisationalen Kooperationen und Netzwerken in engem Zusammenhang mit Konflikt und Vertrauen steht. Auf struktureller Ebene entstehen durch die Koordinationsnotwendigkeit (Rüttinger & Sauer, 2000) Konfliktpotenziale, weil es immer auch individuelle Zielsetzungen oder Motive bei den Akteuren gibt, oder weil Koordinationsstrukturen schlicht Lücken aufweisen. Kooperationsstrukturen haben daneben einen Einfluss auf das Vertrauen der Akteure in die Grundlagen der Zusammenarbeit und damit in das System. Wo Netzwerke aufgebaut und Kooperationsstrukturen gelegt werden, entstehen Konfliktpotenziale, und werden die Grundlagen für Systemvertrauen hergestellt. Sich dessen bewusst zu sein gilt nicht nur für die hier untersuchte Virtuelle Fabrik, sondern für jedwede Form interorganisationaler Kooperation. Hier den Blick einseitig auf die kooperativen oder vertrauensmässigen Aspekte zu beschränken, bedeutet die Ausblendung einer hoch relevanten Problematik, an der die Zusammenarbeit scheitern kann. Konfliktpotenziale sind eine inhärente Qualität von Kooperationsstrukturen und sind eher als permanent vorhandene Spannungsfelder denn als Fehlfunktionen der Koordiniertheit zu verstehen. Koordination in Netzwerken kann dazu beitragen, Konfliktpotenziale zu reduzieren, aber keineswegs auf Null zu setzen. Koordination kann auch das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit eines Netzwerks, das Systemvertrauen stärken. Die Zusammenarbeit in interorganisationalen Kooperati-

onen und in Netzwerken vollzieht sich folglich immer auch auf der Basis von Konfliktpotenzialen und erfordert das Vertrauen der Akteure untereinander und in das System.

Da es in den Prozessen der Zusammenarbeit immer auch zu Konflikten kommen kann, ist es beim Aufbau und bei der Gestaltung von Netzwerken ratsam, Foren der Konfliktbearbeitung bereit zu stellen. Konflikte können auf diese Weise als Kooperationschancen verstanden und zur weiteren Entwicklung und Gestaltung der Kooperationsbeziehungen genutzt werden. In solchen Foren kann auch durch Konflikte gefährdetes oder zerstörtes Vertrauen thematisiert und ggf. wiederhergestellt werden. Nicht zuletzt können auch Krisen thematisiert und aufgefangen werden, die aus Konflikten heraus entstehen können. Diskussionsforen sind jedoch keineswegs nur als reaktive Instrumente zu verstehen. Vielmehr besteht hier die Möglichkeit, Konflikte frühzeitig zu thematisieren (vgl. das aktive Konfliktmanagement, Pesendorfer, 1996a), bevor sie ausbrechen und Vertrauen zerstört wird. Konfliktbearbeitung bedeutet schliesslich auch die Integration von Ergebnissen in eine erneuerte Koordiniertheit. Diese ist allerdings wiederum eine nur vorläufige, weil neue Kooperationsstrukturen immer auch neue Konfliktpotenziale enthalten. Dies trifft für Veränderungsprozesse grundsätzlich zu. Wo interorganisationale Kooperationen und Netzwerke strukturelle Veränderungen erfahren, verändern sich auch die Konfliktpotenziale, und greifen diese Veränderungen auch in das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des Systems ein. Es muss als wichtig erachtet werden, sich darüber untereinander zu verständigen.

Der Einbezug dieser Erkenntnisse kann einen wichtigen Beitrag zu einem tieferen Verständnis für die interorganisationale Kooperation und damit für den Aufbau und die Prozesse der Zusammenarbeit in Netzwerken leisten.

8.3 Reflexionen III: Schlussfolgerungen für die Wissenschaft

Neben den pragmatisch ausgerichteten Anregungen zur Gestaltung der Zusammenarbeit in der untersuchten Virtuellen Fabrik sowie in interorganisationalen Kooperationen und Netzwerken allgemein sollen nachfolgend Schlussfolgerungen für die Wissenschaft gezogen werden. Die Forschungslücke, in der diese Arbeit angesiedelt ist, wurde eingangs aus mehreren Perspektiven heraus skizziert. Hier noch einmal in der Zusammenfassung:

Die Aufarbeitung des wissenschaftlichen "State of the art" in der *Netzwerkforschung* ergab, dass die Konfliktthematik in den theoretischen Ansätzen kaum integriert ist. Am ehesten findet sie sich im strukturationstheoretischen Ansatz von Giddens (1995, 1997). In den anderen Ansätzen klingt er höchstens an. Dagegen werden Begriffe wie Kooperation und Vertrauen intensiv diskutiert. In den disziplinären Beiträgen in der Netzwerkforschung wurden Konflikte bislang ebenfalls nicht zum Gegenstand gemacht, auch nicht von Disziplinen wie der Soziologie, die ansonsten den Konfliktbegriff als zentrale Kategorie haben. Dies ist angesichts der Ausblendung in den theoretischen Ansätzen allerdings nicht verwunderlich. Auch hier dominieren Kooperation und Vertrauen als untersuchte Konstrukte.

Die *Konfliktforschung*, von welchen Disziplinen sie auch immer betrieben wird, geschieht zum momentanen Zeitpunkt praktisch ausschliesslich noch innerhalb der Grenzen der Organisation. Der Schritt auf das Feld der interorganisationalen Kooperation wurde noch nicht vollzogen. In den theoretischen Konzepten wird die interorganisationale Kooperation zwar oftmals als Analyseebene aufgeführt. Sie wird aber kaum an sich diskutiert und empirisch erforscht. Die wenigen empirischen Arbeiten, die in diesem Feld gemacht wurden, untersuchten zwar interorganisationale Formen der Kooperation, aber nicht virtuelle Netzwerk als multiple, komplex-reziproke, dezentral-polyzentrische und informationstechnisch vernetzte Kooperati-

onsformen, sondern eher dyadische Kooperationsbeziehungen entlang der Wertschöpfungskette. Die Breite der untersuchten Konstrukte ist dabei allerdings als positiv zu bewerten. Einzelne Konstrukte werden nicht isoliert betrachtet. Sondern das Konstrukt Konflikt wird in der Regel zusammen mit Kooperation, Vertrauen und Macht untersucht. Die Auswahl der Konstrukte und die erzielten Ergebnisse sind auch deshalb interessant, weil sie deutlich auf den gegenüber der traditionellen Organisation unterschiedlichen Kontext bezogen sind. Sie nehmen klar Bezug zu Aspekten wie laterale Beziehungen, Machtgleichgewicht, Vertrauen, boundary-spanning, also zu Kontextfaktoren, die interorganisationale Formen der Kooperation und Netzwerke charakterisieren (vgl. die Ausführungen in den Abschnitten 2.1.2 und 2.1.3). Allerdings wird forschungsmethodologisch von einer quantitativen Herangehensweise ausgegangen, die eher statischen als prozessualen Charakter hat. Qualitative, prozessorientierte Zugangsweisen werden nicht präferiert.

Schliesslich bewegt sich die *Arbeits- und Organisationspsychologie* ebenfalls noch hauptsächlich im Kontext Organisation, auch wenn – aber eher von der Organisationspsychologie – zunehmend Beiträge zur Netzwerkforschung beigesteuert werden. Dabei wird jedoch, wie die Analyse der Forschungsbeiträge der deutschsprachigen Arbeits- und Organisationspsychologie von Wegge und Kleinbeck (2004) ergab, kaum auf der Analyseebene der Organisation geforscht, sondern vor allem auf der Ebene des Individuums. Die Analyseebene der interorganisationalen Kooperation oder von Netzwerken wird in diesem an prominenter Stelle platzierten Beitrag nicht einmal thematisiert, und schon gar nicht als eine Forschungslücke erkannt. Auch die Forderung nach Mehrebenenanalysen beschränken die Autoren auf den Kontext der Organisation. In vielen Standardwerken der Organisationspsychologie wird auf den Kontext interorganisationaler Kooperation und Netzwerke nicht eingegangen. Die Arbeitspsychologie ihrerseits hat bislang den Konfliktbegriff nicht in die Sachwortregister oder gar Inhaltsverzeichnisse der Lehrbücher aufgenommen, geschweige denn in die Theorien und Konzepte integriert. Konfliktforschung, ob im Kontext der Organisation oder im interorganisationalen Bereich hat sie mit wenigen Ausnahmen (z. B. Adolph, 1999; Badke-Schaub & Frankenberger, 1998; Grap & Gebbert, 1996; Jatzek, 2001) bisher keine oder nur indirekt über den Weg der Arbeitsgestaltung betrieben. Wo arbeitspsychologische Beiträge zur Netzwerkforschung dennoch vorhanden sind, fokussieren diese auf verschiedenste Themen, aber nicht auf das Thema Konflikt. Es werden vorwiegend Kooperation und Vertrauen untersucht. In den bei der vorliegenden Arbeit zugrunde liegenden Beiträgen (Wehner, Clases & Endres, 1996; Wehner, Raeithel et al., 1996; Wehner et al. 1998; Wehner et al., 2000) wird jedoch der Weg zur Berücksichtigung des Konflikts eindeutig gebahnt, wenngleich ihm eine zentrale Stellung bis anhin nicht eingeräumt wurde.

Diese theoretisch-konzeptionelle und empirische Lücke wird von verschiedenen Autoren (z. B. DiStefano, 1984; Funder, 2000; Messner, 1994) schon seit einiger Zeit bemängelt und die Integration von Konflikt ins Begriffsvokabular der Netzwerkforschung gefordert. Angesichts des immer noch bestehenden weissen Flecks auf der Landkarte der Netzwerkforschung drängt sich die Frage auf, ob es den Forschenden nach wie vor nicht leicht fällt, Widersprüche zu akzeptieren (vgl. das Zitat am Anfang dieser Arbeit) und eine gewisse Konfliktscheu auf wissenschaftlicher Seite vorhanden ist. Erklärungen wie die von Bachmann und Lane (2003), dass die Entstehung von Netzwerken besser durch eine vertrauens-theoretische als durch eine konflikttheoretische Perspektive verstanden werden kann, befriedigen höchstens so lange, wie es um die Entstehung von Netzwerken geht. Sobald der Fokus auf die Gestaltung, die Entwicklung und das Management von Netzwerken gerichtet wird, reicht diese Erklärung nicht mehr aus. Beiträge wie die von Sydow (2003) oder Ansätze wie der von Giddens (1995, 1997) unterstützen diese Annahme.

Die vorliegende Arbeit stellt einen Beitrag zur Schliessung der identifizierten Forschungslücke dar, insofern sie die Fäden der oben genannten Forschungsperspektiven zusammenführt und einen pragmatischen Ansatz formuliert. Diese theoretische Integration und die empirischen Ergebnisse legen folgende Schlussfolgerungen für die Wissenschaften nahe:

Für die *Netzwerkforschung* muss es als notwendig erachtet werden, dass der Konflikt als eine zentrale Qualität der interorganisationalen Kooperation Eingang in die theoretischen Ansätze und in die einzelwissenschaftlichen Beiträge findet. Die Beschränkung des Blickfeldes auf Kooperation und Vertrauen stellt nicht nur auf der pragmatischen, sondern auch auf wissenschaftlicher Seite die Ausblendung eines hoch relevanten Themenfeldes dar, die einem tieferen Verständnis dieser neuen Kooperationsformen unnötigerweise entgegensteht. Die vorliegende Arbeit bestärkt die seit längerer Zeit bestehende Forderung an die Wissenschaft, das Konfliktthema in die Netzwerkforschung zu integrieren. Sie bietet dafür einen theoretisch-konzeptionellen Rahmen, der an die bisher dominierenden Ansätze anschliesst, die Verschränkung von Kooperation und Konflikt jedoch direkter angeht. Wo zukünftig über Kooperation in Netzwerken geforscht wird, sollte nicht nur auf Vertrauen Bezug genommen werden, sondern auch auf das Konfliktthema. Auch wenn es zutreffen sollte, dass die Entstehung von Netzwerken besser unter der Vertrauens- als unter der Konfliktperspektive erklärt werden kann (Bachmann & Lane, 2003), ist davon auszugehen, dass sich der Schwerpunkt der Netzwerkforschung mit der Zeit von den Entstehungs- auf die Entwicklungsprozesse verschiebt. Ob Entwicklungsprozesse ohne die Berücksichtigung des Konfliktthemas zu verstehen sind, muss bezweifelt werden. Vor allem dann, wenn es nicht mehr nur um das Ausprobieren eines neuen Lern- und Experimentierfeldes, sondern um Produktivität geht, also mehr Leistungsdruck sowohl im Netzwerk als auch in den einzelnen Betrieben entsteht, ist damit zu rechnen, dass es eher mehr als weniger Konflikte gibt als bisher. Deshalb ist die frühzeitige Beschäftigung auch auf wissenschaftlicher Seite notwendig. Wissenschaftliche Konfliktscheu könnte dagegen sträflich sein.

Der *Konfliktforschung* muss es gelingen, den Schritt auf die Ebene der interorganisationalen Kooperation und von Netzwerken zu machen. Netzwerke sind in einem anderen Kontext angesiedelt als Organisationen, auch wenn die Unterschiede fließend sind. Das blosses Aufführen der interorganisationalen Ebene in den Modellen muss ergänzt werden durch Theoriebildung und Konzeptualisierung sowie durch empirische Analysen. Die Modellbildung kann als eine Stärke der Konfliktforschung angesehen werden. Es muss jedoch kritisch hinzugefügt werden, dass vielen Modellen anhaftet, dass sie zwar oft wiedergegeben werden. Es wird jedoch kaum mit ihnen gearbeitet in dem Sinne, dass sie einer empirischen Überprüfung unterzogen und Forschungsergebnisse zur Bestätigung, Verwerfung oder Weiterentwicklung der Modelle führen würden. Dies gilt auch für einige der Modelle, die in der vorliegenden Arbeit verwendet wurden wie z. B. die Modelle organisationalen Konfliktpotenzials (Berkel, 1992, 2003; Glasl, 1997; Rüttinger, 1993; Rüttinger & Sauer, 2000; Schmid & Kochan, 1972) und die Konfliktprozessmodelle (Berkel, 1992; Glasl, 1997; Pondy, 1967; Walton, 1969; Thomas, 1992a). Damit werden theoretisch-konzeptionelle Entwicklungschancen vertan und der Ikonisierung Vorschub geleistet. Der wissenschaftlichen Erkenntnis kann dies nur abträglich sein. Für die wissenschaftliche Erforschung von interorganisationalen Kooperationen und von Netzwerken wäre es förderlich, wenn die Modelle, die dafür weitgehend noch zu entwickeln sind, in empirischen Analysen im Feld eingesetzt werden und Ergebnisse in die Modellbildung einfließen. Den wenigen Arbeiten, die im Feld der interorganisationalen Kooperation bislang durchgeführt wurden, sollten unbedingt weitere folgen, die sich vor allem auch mit virtuellen Netzwerken im Sinne multipler, komplex-reziproker, dezentral-polyzentrischer und informationstechnisch vernetzter Kooperation befassen. Die Herangehensweise der Erfassung verschiedener Variablen und ihr Zusammenhang untereinander im Rahmen des quantitativen Paradigmas, wie sie bisher in der Untersuchung von interorganisationalen Kooperationen ver-

folgt wurde, kann insofern als angemessen angesehen werden, als diejenigen Konstrukte erforscht werden, wie sie auch in der Netzwerkforschung zentral sind. Diese Konstrukte auch über den Weg qualitativer Analysen zu erforschen, scheint jedoch eine notwendige Ergänzung, um auch Konfliktprozesse untersuchen zu können.

In der *Arbeits- und Organisationspsychologie* wäre ein wichtiger Schritt die Erarbeitung von theoretisch-konzeptuellen Grundlagen zur Erforschung von interorganisationalen Kooperationen und Netzwerken im Allgemeinen, aber auch zur Konfliktthematik im Besonderen. Gerade die Integration dieses Feldes in die Standardwerke der arbeits- und organisationspsychologischen Literatur könnte die empirische Erforschung anregen und die Beiträge zur Netzwerkforschung erhöhen. Während der Konfliktbegriff in der organisationspsychologischen Literatur einen festen Platz hat, steht seine Integration in den arbeitspsychologischen Lehrbüchern noch aus. Vor allem der Arbeitspsychologie, aber auch der Organisationspsychologie muss es gelingen, den Schritt auf das Feld der interorganisationalen Kooperation zu machen, um auch in diesem Gebiet ihre Erkenntnisse einzubringen. Dabei muss die Analyseebene der interorganisationalen Ebene jedoch zunächst einmal ins Blickfeld genommen werden. Analysen wie die von Wegge und Kleinbeck (2004) sollten sich zukünftig nicht auf den Kontext der Organisation beschränken, sondern die Analyseebene der interorganisationalen Kooperation und von Netzwerken einbeziehen. Damit könnte die Erweiterung des Aktionsradius arbeits- und organisationspsychologischer Forschungsbemühungen vorangebracht werden. Entsprechend müssten dann die von diesen Autoren gestellten Forderungen nach Mehrebenenanalysen auch die Ebene der interorganisationalen Kooperation umfassen. Diejenigen arbeitspsychologischen Beiträge, die sich bereits jetzt mit dem Feld der interorganisationalen Kooperation beschäftigen, sollten dies zukünftig auch unter der Konfliktperspektive tun.

8.4 Reflexionen IV: Ausblick auf weitere Forschungsaktivitäten

Mit den hier erarbeiteten Grundlagen sollte es möglich sein, weitere Forschungsvorhaben anzugehen. Ein Ausblick kann in zwei Richtungen gehen, in eine theoretisch-konzeptionelle und in eine empirische.

Theoretisch-konzeptionell steht die Einarbeitung weiterer zentraler Begriffe in das arbeitspsychologische Kooperationsmodell an. Dies betrifft zum einen eine tiefere Durchdringung des Modells mit dem *Vertrauensbegriff*. Obwohl bereits wichtige Kategorien wie personales Vertrauen und Systemvertrauen sowie Kopräsenz zum theoretischen Gerüst gehören, wäre eine vertiefte Integration weiterer theoretischer Ansätze und Konzepte aus der Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie erforderlich, um das Verständnis für die Prozesse der Zusammenarbeit in unterschiedlichsten Kontexten zu vertiefen und um die Möglichkeiten der empirischen Erkenntnisgewinnung auszuweiten. Daneben scheinen der *Machtbegriff* und die Thematik der *Mikropolitik* als ebenso wichtige wie interessante Themen, die sowohl in den bisherigen theoretischen Arbeiten als auch in der vorliegenden Arbeit zumindest angesprochen wurden. Gerade auch in der Konfliktliteratur spielt der Machtbegriff eine entscheidende Rolle. Auch in virtuellen Netzwerken und generell lateralen Kooperationen ist dies ein äusserst relevanter Terminus. Das theoretische Fundament des Kooperationsmodells mit diesem Begriff zu erweitern und unter mikropolitischen Gesichtspunkten zu bearbeiten, ist auf jeden Fall notwendig und kann nur mit einem Verständnissgewinn verbunden sein. Schliesslich könnten auch weitere Begriffe das theoretisch-konzeptionelle Verständnis erhöhen wie z. B. *Tausch*, *Konkurrenz*, *Commitment* und *Innovation*.

Empirisch können verschiedene Wege gegangen werden. So könnte man in dieser Form des virtuellen Netzwerks, der Virtuellen Fabrik, weitere Untersuchungen folgen lassen. Da es mindestens zwei weitere strukturgleiche VF-Netzwerke gibt, wäre eine vergleichende Untersuchung mit den hier vorgenommenen Fragestellungen sinnvoll. Gerade im Rahmen der strukturellen Analyse könnte es interessant sein, ob sich die einzelnen Netzwerke in den Konfliktpotenzialen unterscheiden, und wodurch evtl. Unterschiede zustande kämen. Hier wären auch Längsschnittstudien eine gute Möglichkeit, Entwicklungsprozesse zu beobachten. Über diese Netzwerkform hinausgehend wären auch Studien in anderen Formen interorganisationaler Kooperation, sowohl in lateralen als auch vertikalen, notwendig. Da in der Virtuellen Fabrik bislang nur Fallstudien durchgeführt wurden, könnte es an der Zeit sein, auch grösser angelegte, quantitativ orientierte Erhebungen durchzuführen.

Neben dieser "horizontalen" Erweiterung wären jedoch auch "vertikale", d. h. vertiefende Studien wünschenswert. Während diese Untersuchung auf der Netzwerkebene angesiedelt war, sollten zukünftig auch Kooperationsprozesse zur Konfliktbewältigung auf der Ebene der Auftragsbearbeitung analysiert werden. Gerade in diesem für die Virtuelle Fabrik zentralen Aspekt könnte die wissenschaftliche Begleitforschung einen wichtigen Beitrag zum Gelingen der Kooperation im Netzwerk leisten. Weiter wären vertiefende Analysen zu einzelnen Prozessebenen sinnvoll. Wie Krisen im Netzwerk zustande kommen, wie selbstregulative, expansive oder ko-konstruktive Prozesse verlaufen, wie Remediationsprozesse geschehen und wo sie scheitern, dies sind Fragen, die ein vertieftes Verständnis über die Dynamik der Netzwerkzusammenarbeit ermöglichen würden.

In methodischer Hinsicht können für die weitere Erforschung von Netzwerken auch andere Instrumente eingesetzt werden. So könnten die Repetory Role Grids eine spezifische Perspektive auf die initiale Koordiniertheit mit Konflikten im Fokus eröffnen, analog der Vorgehensweise in der Studie von Clases et al. (2003), die unter dem Fokus von Vertrauen durchgeführt wurde. Konfliktprozesse könnten z. B. auch mit der Critical Incident Technique (Flanagan, 1954) untersucht werden, um z. B. mehr über die grundlegenden Bedingungen zu erfahren, die eine konstruktive Konfliktbewältigung im Kontext lateraler Kooperationsbeziehungen begünstigen. Der Einsatz verschiedener Methoden kann dem Verständnis des Ansatzes und damit auch des Forschungsfelds der interorganisationalen Kooperation nur dienen.

Die theoretisch-konzeptionelle Erweiterung des prozessualen Ansatzes und des arbeitspsychologischen Kooperationsmodells sowie die weitere Erkenntnisgewinnung anhand empirischer Daten seien nachfolgenden Arbeiten überlassen, denen der hier formulierte Ansatz eine möglichst gute Grundlage sei.

Literatur

- Aderhold, J. & Meyer, M. (2003). Netzwerke richtig verstehen – zur Relevanz der Unterscheidung von Potenzialität (Netzwerk) und Aktualität (Kooperation). *Tagungsband der Tagung "Vernetzt planen und produzieren VPP 2003" an der Technischen Universität Chemnitz* (S. 153-157). Chemnitz.
- Adolph, L. (1999). *Soziale Konflikte bei verschiedenen Formen industrieller Gruppenarbeit und ihre Auswirkungen*. Frankfurt/M. u. a.: Peter Lang.
- Ahrens, A. (2003). Was sind Netzwerke? In K. Henning, R. Oertel & I. Isenhardt (Hrsg.), *Wissen – Innovation – Netzwerke. Wege zur Zukunftsfähigkeit* (S. 44-48). Berlin u. a.: Springer.
- Al-Sedairy, S. (1994). Management of conflict: public-sector construction in Saudi-Arabia. *International Journal of Project Management*, 12, 143-151.
- Alter, C. (1990). An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational services delivery systems. *Academy of Management Journal*, 33, 478-502.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- Apelt, M. (1999). *Vertrauen in der zwischenbetrieblichen Kooperation*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational learning-II*. Reading: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Argyris, C. (1974). Personality vs. organization. *Organizational Dynamics*, 3 (2), 3-17.
- Arnold, U. & Pesendorfer, B. (2001). Logik und Praxis. In B. Pesendorfer: *Seminarunterlagen Dialektik* (S. 31-53). Wien: Institut für Angewandte Philosophie.
- Assael, H. (1969). Constructive role for interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14, 573-581.
- Bachmann, R. & Lane, C. (2003). Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen – zur Rolle von Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverbänden in Deutschland und Grossbritannien. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen* (3. Aufl.) (S. 75-106). Wiesbaden: Gabler.
- Badke-Schaub, P. & Frankenberger, E. (1998). Störungs- und Konfliktmanagement von Arbeitsgruppen in der Praxis. *Psychologie in Österreich*, 18 (1-2). 38-50.
- Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Balabanis, G. (1998). Antecedents of cooperation, conflict and relational longevity in an international trade intermediary's supply chain. *Journal of Global Marketing*, 12 (2), 25-46.
- Balling, R. (1998). *Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis* (2. Aufl.). Frankfurt/M. u. a.: Peter Lang.
- Ballstaedt, S.-P. (1987). Zur Dokumentenanalyse in der biographischen Forschung. In G. Jüttemann & H. Thomae (Hrsg.), *Biographie und Psychologie* (S. 203-216). Berlin: Springer.

- Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: integrating science and practice* (pp. 197-216). Hillsdale: Erlbaum.
- Benson, J. K. (1977). Organizations: a dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22, 1-21.
- Berkel, K. (1978). Konflikte und Konfliktverhalten. In A. Meyer (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 305-331). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Berkel, K. (1980). Konfliktstile von Führungskräften. Ergebnisse und Probleme der Messung von Konfliktverhalten. *Problem und Entscheidung*, 25, 1-36.
- Berkel, K. (1984). *Konfliktforschung und Konfliktbewältigung. Ein organisationspsychologischer Ansatz*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Berkel, K. (1987). Zur Sozialpsychologie des Konflikts in Organisationen. In J. Schultze-Gambard (Hrsg.), *Angewandte Sozialpsychologie. Konzepte, Ergebnisse, Perspektiven* (S. 153-167). München: Psychologie Verlags Union.
- Berkel, K. (1992). Interpersonelle Konflikte. In E. Gaugler (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (2. Aufl.) (S. 1085-1094). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Berkel, K. (2002). *Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen* (7. Aufl.). Heidelberg: Sauer.
- Berkel, K. (2003). Konflikte in und zwischen Gruppen. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (5. Aufl.) (S. 331-343). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bilsky, W. & Wülker, A. (2000). *Konfliktstile: Adaptation und Erprobung des Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)*. (Berichte aus dem Psychologischen Institut IV). Münster: Westfälische Wilhelms-Universität.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1984). *Solving costly organizational conflicts. Achieving intergroup trust, cooperation, and teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Blake, R. R., Shepard, H. A. & Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston: Gulf Publishing.
- Bogner, A. & Menz, W. (2002a). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 31-70). Opladen: Leske + Budrich.
- Bogner, A. & Menz, W. (2002b). Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 7-29). Opladen: Leske + Budrich.
- Bogner, A., Littig B. & Menz, W. (Hrsg.) (2002). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Bölt, A. (1998). Arbeitsstrukturen in Netzwerken. In H. Enderlein, R. Lang & R. Schöne (Hrsg.), *Humanpotenziale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen* (S. 3-43). Chemnitz: Technische Universität.

- Bosshard, K. (1988). *Konflikt und Konfliktmessung im Unternehmen*. München: Verlag V. Florentz GmbH.
- Boulding, K. E. (1988). *Conflict and defense. A general theory*. Lanham et al.: University Press of America.
- Brett, J. M., Goldberg, S. B. & Ury, W. L. (1990). Designing systems for resolving disputes in organizations. *American Psychologist*, 45, 162-170.
- Brödner, P. (2002). Wie führt man eine virtuelle Fabrik? In Institut Arbeit und Technik (Hrsg.), *Jahrbuch 2000/2001*, Gelsenkirchen.
- Bröse, H.-G., Holtgrewe, U. & Wagner, G. (1994). Organisationen, Personen und Biographien: Entwicklungsvarianten von Inklusionsverhältnissen. *Zeitschrift für Soziologie*, 23, 255-274.
- Brown, L. D. (1992). Normative conflict management theories: past, present, and future. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 303-309.
- Buchinger, K. (1988). Widersprüche in Organisationen. *Zeitschrift für Systemische Therapie*, 6, 255-266.
- Bühl, W. L. (1972). Entwicklungslinien der Konfliktsoziologie. In W. L. Bühl (Hrsg.), *Konflikt und Konfliktstrategie* (S. 9-64). München: Nymphenburger Verlagshandlung.
- Büssing, A. & Moranz, C. (2003a). Initiales Vertrauen in virtualisierten Geschäftsbeziehungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 95-103.
- Büssing, A. & Moranz, C. (2003b). *Kooperationsanbahnung über Community-Plattformen und die Bildung von Vertrauen* (Bericht Nr. 70). München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.
- Büssing, A. & Moranz, C. (2003c). Vertrauen und Telekooperation: Ein Widerspruch? *Wirtschaftspsychologie*, 5 (2), 12-22.
- Büssing, A. & Moranz, C. (2003d). Die Rolle von Face-to-Face Kommunikation beim Aufbau von Vertrauen in telekooperativen Geschäftsbeziehungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 57 (1), 27-34.
- Büssing, A. (2000). Identität und Vertrauen durch Arbeit in virtuellen Organisationen? In M. Boos, K. J. Jonas & K. Sassenberg (Hrsg.), *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen* (S. 57-70). Göttingen: Hogrefe.
- Callister, R. R. & Wall, J. A. (2001). Conflict across organizational boundaries: managed care organizations versus health care providers. *Journal of Applied Psychology*, 86, 754-763.
- Clases, C. & Wehner, T. (2002). Vertrauen. In G. Wenninger (Hrsg.), *Lexikon der Psychologie, Bd. 4*, (S. 418-421). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Clases, C. & Wehner, T. (in Druck). Vertrauen in Organisationen. In D. Frey, L. von Rosenstiel & C. Graf Hoyos (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaftspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Clases, C., Bachmann, R. & Wehner, T. (2003). Studying trust in virtual organizations. *International Studies of Management and Organization*, 33 (2), 7-21.
- Cohen, A. R., Fink, S. L., Gadon, H. & Willits, R. D. (1996). *Wirkungsvolles Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J. S. (1991). *Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. 1*. München: Oldenbourg.

- Constantino, C. A. (1996). Using interest-based techniques to design conflict management systems. *Negotiation Journal*, 12, 207-216.
- Coser, L. A. (1972). *Theorie sozialer Konflikte*. Neuwied: Luchterhand.
- Czichos, R. (1982). *Konflikte, Konfliktdefinitionen und Konflikthandhabungsformen bei Führungskräften in einem industriellen Grossbetrieb*. München: Ludwig-Maximilian-Universität.
- Dahrendorf, R. (1965). *Gesellschaft und Freiheit: zur soziologischen Analyse der Gegenwart*. München: Piper.
- Davidov, W. H. & Malone, M. S. (1993). *Das virtuelle Unternehmen: Der Kunde als Co-Produzent*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage.
- Degener, M. & Inversini, S. (2001). *Das Konzept der Virtuellen Fabrik Nordwestschweiz/Mittelland*. Unveröff. Forschungsbericht. Zürich: Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung. Zürich.
- Deutsch, M. (1949a). A theory of co-operation and competition. *Human Relations*, 2, 129-152.
- Deutsch, M. (1949b). An experimental study of the effects of co-operation and competition upon group process. *Human Relations*, 2, 199-231.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Deutsch, M. (1976). *Konfliktregelung – Konstruktive und destruktive Prozesse*. München: Ernst Reinhardt.
- Deutsch, M. (1981). Fünfzig Jahre Konfliktforschung. In D. Grunwald & H. G. Lilge (Hrsg.), *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen* (S. 15-50). Bern: Haupt.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 3, 237-263.
- Deutsch, M. (2000). Cooperation and Competition. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution: theory and practice* (pp. 21-40). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dick, M. (1996). Verständigung und Sinn – Zur prozessualen Sozialforschung im zwischenbetrieblichen Feld. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.), *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen* (S. 59-70). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). Einführung. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (S. 1-38). Chicago: University of Chicago Press.
- DiStefano, T. (1984). Interorganizational conflict: a review of an emerging field. *Human Relations*, 37, 351-366.
- Dörner, D. (1979). *Problemlösen als Informationsverarbeitung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Eisen, S. (2001). *Der Netpreneur: Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für den Aufbau von Netzwerken*. Unveröff. Dissertation, Universität St. Gallen, Institut für Technologiemanagement.

- Emery, F. E. (1959). *Characteristics of sociotechnical systems*. (document no. 527). London: Tavistock.
- Enderlein, H., Lang, R. & Schöne R. (Hrsg.) (1998). *Humanpotenziale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen*. Chemnitz: Technische Universität.
- Endes, E. & Wehner, T. (1993). Kooperation – die Wiederentdeckung einer Schlüsselkategorie. In J. Howaldt & H. Minssen (Hrsg.), *Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung* (S. 201-222). Dortmund: Montania-Druck- und Verlagsgesellschaft.
- Endres, E. & Wehner, T. (2003). Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation – Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen* (3. Aufl.) (S. 215-259). Wiesbaden: Gabler.
- Endres, E. & Wehner, T. (Hrsg.) (1996). *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbedingungen*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Endres, E. (1996). Lieferbeziehungen als Kooperationschance. Begründung eines prozessualen Forschungsansatzes. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.), *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen* (S. 1-30). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Erikson, E. H. (1989). *Identität und Lebenszyklus*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Esser, W. M. (1975). *Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Feger, H. (1965). Beiträge zur experimentellen Analyse des Konflikts. In H. Thomae (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie, Bd. II/2*, (S. 332-412). Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1997). *Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Franke, U. J. (2000). *Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz-Mittelland. Die 'Ressource-based' Analyse des VF-Managements*. Unveröff. Bericht, Cranfield University, School of Management. Cranfield, UK.
- Freitag, M. (1998). Personalentwicklung in Netzwerken. In H. Enderlein, R. Lang & R. Schöne (Hrsg.), *Humanpotenziale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen* (S. 45-67). Chemnitz: Technische Universität.
- Freitag, M., Schilde, P. & Schädlich, B. (2003). Erfahrungen aus der Netzwerkmoderation – soft facts, hard problems. *Tagungsband der Tagung "Vernetzt planen und produzieren VPP 2003" an der Technischen Universität Chemnitz* (S. 138-142). Chemnitz.
- French, J. R. P. & Raven, B. H. (1959). The basis of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan.
- French, J. R. P. & Caplan, R. D. (1972). Organizational stress and individual strain. In A. Marrow (Ed.), *The failure of success* (S. 30-66). New York: Amacom.
- Friedli, T. (2000). *Die Architektur von Kooperationen*. Unveröff. Dissertation, Universität St. Gallen, Institut für Technologiemanagement.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2002). ExpertInnenengespräche in der interpretativen Organisationsforschung. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 223-240). Opladen: Leske + Budrich.

- Funder, M. (2000). Konkurrenz und Kooperation in Organisationsnetzwerken. In M. Funder, H. P. Euler & G. Reber (Hrsg.), *Entwicklungstrends in der Unternehmensreorganisation: Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung* (S. 111-132). Linz: Trauner.
- Galtung, J. V. (1965). Institutionalized conflict resolution: A theoretical paradigm. *Journal of Peace Research*, 2, 348-397.
- Galtung, J. V. (1975). *Strukturelle Gewalt: Beiträge aus der Friedens- und Konfliktforschung*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Georges, K. E. (1875). *Kleines Lateinisch-Deutsches Handwörterbuch*. Leipzig: Hahn'sche Verlags-Buchhandlung.
- Giddens, A. (1995). *Die Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Giddens, A. (1997). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung* (3. Aufl.). Frankfurt/M., New York: Campus.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1998). *Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung*. Bern u. a.: Huber.
- Glasl, F. (1997). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Beraterinnen und Berater* (5. Aufl.). Bern: Haupt.
- Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y. & Nyaw, M.-K. (2001). Role conflict and ambiguity of CEOs in international joint ventures: A transaction cost perspective. *Journal of Applied Psychology*, 86, 764-773.
- Göransson, Å. (1998). *Systemorientierte Erfassung der Virtuellen Fabrik*. Unveröff. Dissertation, Universität St. Gallen, Institut für Technologiemanagement.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Grap, R. & Gebbert, V. (Hrsg.) (1996). *Gruppenarbeit in der Praxis: neue Arbeitsstrukturen zwischen Anspruch und Realität* (2. Aufl.). Herzogenrath: Verlag der GOM.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). *Behavior in Organizations* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Grunwald, W. & Redel, W. (1989). Soziale Konflikte. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, D, III, 3) (S. 529-551). Göttingen: Hogrefe.
- Grunwald, W. (2001). Führung virtueller Arbeitsgruppen. Theoretische und empirische Aspekte. *Organisationsentwicklung*, 20 (4), 30-39.
- Günter, H. (2003). *Eine Analyse arbeitspsychologischer Erfolgsfaktoren virtueller Unternehmen: Wissenstransfer und affektives organisationales Commitment*. Unveröff. Diplomarbeit, Technische Universität Dresden, Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften, Fachrichtung Psychologie.
- Hacker, W. & Wetzstein, A. (2003). Vernetztes innovatives Arbeiten aus psychologischer Sicht. *Tagungsband der Tagung "Vernetzt planen und produzieren VPP 2003" an der Technischen Universität Chemnitz* (S. 9-16). Chemnitz.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behaviour and human performance*, 16, 250-279.

- Häfliger, B. (2000). Fallstudie Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz/Mittelland. In P. Schubert & R. Wölflé (Hrsg.), *E-Business erfolgreich planen und realisieren - Case Studies von zukunftsorientierten Unternehmen* (S. 203-216). München, Wien: Hanser Verlag.
- Hall, J. (1969). *Conflict management survey: A survey of one's characteristic reaction to and handling of conflicts between himself and others*. Houston: Teleometrics, Inc.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory*. Oxford: University Press.
- Hertel, G. & Konradt, U. (2000). Führung virtueller Teams: Entwicklung eines Managementkonzepts auf der Basis sozialpsychologischer Modelle. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), *Komplexe Arbeitssysteme – Herausforderung für Analyse und Gestaltung* (S. 273-276). Dortmund: GfA-Press.
- Hertel, G. & Konradt, U. (2001). Führung in virtuellen Teams: Abschied vom Vorgesetzten? Wie viel und welche Art von Führung brauchen Beschäftigte, die in virtuellen Teams und lose geknüpften Netzwerken arbeiten? *Personalführung*, 34 (1), 40-44.
- Hertel, G. & Konradt, U. (Hrsg.) (in Vorbereitung). *Electronic Human Resource Management – Personalarbeit unter Einsatz des Inter- und Intranet*. Göttingen: Hogrefe.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hess, T. & Veil, T. (1999). Controlling in Unternehmensnetzwerken – erste Erfahrungen der Praxis. *Controller Magazin*, 24, 446-449.
- Hitzler, R., Hohner, A. & Maeder, C. (1994). *Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hölsch, A. (2000). *Entwicklung und Förderung von Vertrauen in virtuellen unternehmerischen Netzwerken*. Unveröff. Diplomarbeit, Universität Freiburg i. Br., Institut für Psychologie, Abt. Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Huber, C., Schoch, R. & Plüss, A. (2002). Auftragsmanagement im virtuellen Netzwerk. *New Management*, 72 (12), 63-69.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink. A psychological study of foreign policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jatzek, U. (2001). *Konflikte in Arbeitsgruppen. Formen, Ursachen und Folgen*. Frankfurt/M. u. a.: Peter Lang.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Kahn, H. (1965). *On escalation, metaphors, and scenarios*. Baltimore: Penguin.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, P. R., Snoak, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organization stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kals, E. & Webers, T. (2001). Wirtschaftsmediation als alternative Konfliktlösung. *Wirtschaftspsychologie*, 8 (2), 10-16.
- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs: a theory of personality*. New York: Norton & Company, Inc.
- Klaus, E. (2002). *Vertrauen in Unternehmensnetzwerken: eine interdisziplinäre Analyse*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kleining, G. (1982). Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 34, 224-253.

- Klofac, J. & Tlustý, V. (1965). Die soziologische Theorie des Konflikts und die dialektische Theorie der Widersprüche. *Soziale Welt*, 16, 309-318.
- Kluge, F. (1989). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache* (22. Aufl.). Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Kogan, N. & Wallach, M. A. (1964). *Risk taking: a study in cognition and personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Köhler, G. (1992). Methodik und Problematik einer mehrstufigen Expertenbefragung. In J. H. P. Hoffmeyer (Hrsg.), *Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten* (S. 318-332). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Köhler, T., Wetzstein, A. & Schilde, P. (2003). Möglichkeiten der organisationalen Unterstützung räumlich verteilter Arbeits- und Lernprozesse. *Tagungsband der Tagung "Vernetzt planen und produzieren VPP 2003" an der Technischen Universität Chemnitz* (S. 158-162). Chemnitz.
- Krassner, K. & Wassermann, P. (2002). Nicht überall, wo Methode draufsteht, ist auch Methode drin. Zur Problematik der Fundierung von Experteninterviews. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 95-111). Opladen: Leske + Budrich.
- Krebs, M. & Rock, R. (1997). Unternehmensnetzwerke – eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform? In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik* (S. 322-345). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Krüger, W. (1973). *Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe: positive und negative Aspekte von Konfliktsituationen*. München: Moderne Industrie.
- Krüger, W. (1981). Theorie unternehmensbezogener Konflikte. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 51, 910-951.
- Krummenacher, A. (1981). *Krisenmanagement*. Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- Krystek, U., Redel, W. & Repegather, S. (1997). *Grundzüge virtueller Organisationen: Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken*. Wiesbaden: Gabler.
- Kumbruck, C. (1998). Tele-Kooperation und Hintergrundkooperation. In E. Spiess (Hrsg.), *Formen der Kooperation* (S. 31-246). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Lamnek, S. (1989a). *Qualitative Sozialforschung, Bd. 1*. München: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, S. (1989b). *Qualitative Sozialforschung, Bd. 2*. München: Psychologie Verlags Union.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organizations and environment. Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press.
- Lehmann, K., Hertel, G. & Konrad, U. (2001). *Entwicklung eines Verfahrens zur Auswahl und Platzierung von Mitgliedern virtueller Teams* (Bericht Nr. 8). Kiel: Universität, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Marktpsychologie.
- Leontjew, A. N. (1987). *Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Likert, R. (1972). *Neue Ansätze der Unternehmensführung*. Bern: Haupt.

- Link, P. (2001). *Risikomanagement in Unternehmenskooperationen. Ein Ansatz zur fairen Aufteilung von Chancen und Risiken*. Unveröff. Dissertation, Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich, Professur für Betriebswissenschaften.
- Loose, A. & Sydow, J. (1997). Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen - Strukturierungstheoretische Betrachtungen. In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Management interorganisationaler Beziehungen* (S. 160-193). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lück, H. E. (2001). *Kurt Lewin. Eine Einführung in sein Werk*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Luhmann, N. (1996). *Soziale Systeme* (4. Aufl.). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Mack, R. W. & Snyder, R.C. (1957), The analysis of social conflict. Toward an overview and synthesis. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 212-248.
- Manchen Spörri, S., Springall, L. & Grote, G. (2003). *Führung und Kommunikation in virtuellen Teams der IT-Branche*. (Abschlussbericht Projekt Telemanagement). Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich, Institut für Arbeitspsychologie.
- Manchen, S. & Grote, G. (1999). Nutzung inner- und zwischenbetrieblicher elektronischer Vernetzung in Abhängigkeit von Regulationserfordernissen und -möglichkeiten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 159-170.
- Manchen, S. & Grote, G. (2000). *Vernetzte Zusammenarbeit von Unternehmen. Ergebnisse aus vier Fallstudien*. Unveröff. Projektbericht. Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich, Institut für Arbeitspsychologie.
- Mayer, A. G. (2000). *Strategische Unternehmensnetzwerke und Marketing. Aufbau und Management von marktorientierten strategischen Interorganisationsbeziehungen*. Regensburg: Roderer Verlag.
- Mayntz, R. (1978). *Soziologie der öffentlichen Verwaltung*. Heidelberg, Karlsruhe: C. F. Müller Juristischer Verlag.
- Mayring, P. (1996). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz-Psychologie Verlags Union.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (7. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Mehler, B. H. (1999). *Aufbau virtueller Fabriken aus dezentralen Partnerverbünden*. München: Herbert Utz Verlag.
- Messner, D. (1994). Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung. *Prokla, Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*, 24, 563-596.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 442-479). Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1997). Das ExpertInneninterview – Wissensoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In B. Friebertshäuser & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 481-491). Weinheim: Juventa.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz

- (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 71-93). Opladen: Leske + Budrich.
- Meyer, M. & Aderhold, J. (2001). Evolution psychischer Prozesse in virtuellen Unternehmen. In M. Engelen & J. Homann (Hrsg.), *Virtuelle Organisation und Neue Medien*. Lohmar: Eul Verlag.
- Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (S. 166-195). Thousand Oaks: Sage.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34 (4), 53-72.
- Millarg, K. (1998). *Virtuelle Fabrik: Gestaltungsansätze für eine neue Organisationsform in der produzierenden Industrie*. Regensburg: Transfer.
- Moldaschl, M. & Weber, W. G. (1998). The "three waves" of industrial group work: historical reflections on current research on group work. *Human Relations*, 51, 347-388.
- Naase, C. (1978). *Konflikt in der Organisation. Ursachen und Reduzierungsmöglichkeiten*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Oerter, R. (1987). Entwicklung der Motivation und Handlungssteuerung. In R. Oerter & L. Montada (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie* (S. 637-695). München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Orlikowski, B. (2002). *Management virtueller Teams. Der Einfluss der Führung auf den Erfolg*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Pampel, J. (1993). *Kooperation mit Zulieferern. Theorie und Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Pandey, S. & Kumar, E. S. (1997). Development of a measure of role conflict. *International Journal of Conflict Management*, 8, 187-215.
- Parsons, T. (1949). *Essays in sociological theory: pure and applied*. Glencoe: Free Press.
- Payer, H. (2002). *Wieviel Organisation braucht das Netzwerk? Entwicklung und Steuerung von Organisationsnetzwerken mit Fallstudien aus der Cluster- und Regionalentwicklung*. Unveröff. Dissertation, Universität Klagenfurt, Fakultät für Kulturwissenschaften.
- Pesendorfer, B. (1996a). Konflikt-Management als angewandte Dialektik. In B. Voss (Hrsg.), *Kommunikations- und Verhaltenstrainings* (S.164-183), Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Pesendorfer, B. (1996b). Organisationsdynamik. In G. Schwarz, P. Heintel, M. Weyrer & H. Stattler (Hrsg.), *Gruppendynamik* (2. Aufl.) (S. 205-238). Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Pesendorfer, B. (2001). *Seminarunterlagen Konfliktmanagement*. Wien: Institut für angewandte Philosophie.
- Pfadenhauer, M. (2002). Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 113-130). Opladen: Leske + Budrich.
- Phillips, E. & Cheston, R. (1979). Conflict resolution: what works? *California Management Review*, 21 (4), 76-83.

- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Pieper, J. (2000). *Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften: eine Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflicts: concepts and methods. *Administrative Science Quarterly*, 12, 269-320.
- Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 257-261.
- Pongratz, L. J. (1961). *Psychologie menschlicher Konflikte. Phänomenologie und Theorie*. Göttingen: Hogrefe
- Powell, W. W. (1996). Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In P. Kenis & V. Schneider (Hrsg.), *Organisation und Netzwerk* (S. 213-272). Frankfurt, New York: Campus.
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict. Escalation, stalement, and settlement*. New York: Random House.
- Raeithel, A. (1998). Kooperative Modellproduktion von Professionellen und Klienten. In C. Dahme (Hrsg.), *Arne Raeithel. Selbstorganisation, Kooperation, Zeichenprozess. Arbeiten zu einer kulturwissenschaftlichen Psychologie* (S. 209-242). Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rahim, M. A. & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflicts: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A. (1983a). *Rahim Organizational Conflict Inventory-I*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M. A. (1983b). *Rahim Organizational Conflict Inventory-II, Forms A, B, C, & D*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport, London: Quorum Books.
- Rappe-Giesecke, K. (1990). *Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision*. Berlin u. a.: Springer.
- Regnet, E. (2001). *Konflikte in Organisationen* (2. Aufl.). Göttingen, Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rice, A. K. (1958). *Productivity and social organization: the Ahmedabad experiment*. London: Tavistock.
- Riedel, M. (1995). *Vertrauen und Kooperation – das Fallbeispiel einer Lieferbeziehung in der Automobilindustrie*. Unveröff. Diplomarbeit. Bremen: Universität.
- Roethlisberger, F. & Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *American Psychologist*, 35, 1-7.
- Rotter, J. B. (1981). Vertrauen – das kleinere Risiko. *Psychologie heute*, 8 (3), 23-29.

- Rüegg-Stürm, J. & Achtenhagen, L. (2000). Management-Mode oder die unternehmerische Herausforderung: Überlegungen zur Entstehung netzwerkartiger Organisations- und Führungsformen. *Die Unternehmung*, 54, 3-22.
- Rüttinger, B. & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konfliktlösen: Kritische Situationen erkennen und bewältigen* (3. Aufl.). München: Goldmann.
- Rüttinger, B. (1993). *Besser führen. Problemfeld 2: Konflikte als Chance* (2. Aufl.) Köln: Bachem.
- Sattelberger, T. (1996). Zehn Thesen zu Human Ressourcen in virtueller werdenden Organisationen. Neue Karrierestrategien sind gefragt. *Personalführung*, 29, 974-984.
- Scheele, B. & Groeben, N. (1988). *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion subjektiver Theorien: die Heidelberger Strukturlege-Technik, konsensuale Ziel-Mittel-Argumentation und kommunikative Flussdiagramm-Beschreibung von Handlungen*. Tübingen: Francke.
- Schelling, T. C. (1957). Bargaining, communications, and limited war. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 19-36.
- Schmidt, S. M. & Kochan, T. A. (1972). Conflict: towards conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17, 359-370.
- Schneeberger, A. (1982). Vertrauen als Eigenschaft von Interaktionssystemen. Entwurf eines theoretischen Bezugsrahmens (dt. Kurzfassung des Beitrages von J. S. Coleman im selben Heft). *Angewandte Sozialforschung*, 10, 301-307.
- Scholl, W. (2004). Grundkonzepte der Organisation. In H. Schuler (Hrsg.) *Organisationspsychologie* (2. Aufl.) (S. 515-556). Bern u. a.: Huber.
- Scholz, C. (1994). *Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft*. (Arbeitspapier Nr. 30). Saarbrücken: Universität des Saarlandes.
- Schuh, G. (1997). *Abschlussbericht zum KTI-Projekt Nr. 3006.1 (EUREKA EU 1293 VIPP) "Virtuelle Fabrik"*. Unveröff. Projektbericht, Universität St. Gallen, Institut für Technologiemanagement, St. Gallen.
- Schuh, G. (1999). Virtuelle Fabriken – Wegbereiter der agilen Produktion? *Tagungsunterlagen zur 3. Technologiemanagement-Tagung*. St. Gallen.
- Schuh, G. (2003). Erfahrungen mit der Virtuellen Fabrik – Wo die Potenziale wirklich liegen. *Tagungsband der Tagung "Vernetzt planen und produzieren VPP 2003" an der Technischen Universität Chemnitz* (S. 19-23). Chemnitz.
- Schuh, G., Dierkes, M. & Friedli, T. (1999). Electronic Business-to-Business Commerce am Beispiel der Virtuellen Fabrik. *Industrie Management*, 15 (1), 9-13.
- Schuh, G., Friedli, T. & Kurr, M. (2001). C-Commerce – Die Zukunft von Unternehmensnetzwerken. *Industrie Management*, 17 (5), 19-23.
- Schuh, G., Katzy, B. & Eisen, S. (1997). Wie virtuelle Unternehmen funktionieren: Der Praxistest ist bestanden. *Gablers Magazin*, 11 (3), 8-11.
- Schuh, G., Millarg, K. & Göransson, Å. (1998). *Virtuelle Fabrik. Neue Marktchancen durch dynamische Netzwerke*. München, Wien: Hanser.
- Schuler, H. (Hrsg.) (2004). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3. Auflage). Bern: Huber.
- Schütze, F. (1976). Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung. In Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), *Kommunikative Sozialforschung* (S. 159-206). München: Fink.

- Schwarz, G. (2000). *Die heilige Ordnung der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik* (3. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schwarz, G. (2001). *Konfliktmanagement* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Semlinger, K. (2000). Kooperation und Konkurrenz in japanischen Netzwerkbeziehungen. In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken* (S. 126-155). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sheppard, B. H. (1984). Third party conflict intervention: a procedural framework. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior, Vol. 6* (pp. 141-190). Greenwich: JAI Press.
- Sherif, M. & Sherif, C. W. (1969). *Social psychology*. New York: Harper and Row.
- Sherif, M. (1966). *Group conflict and cooperation. Their social psychology*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R. & Sherif, C. W. (1961). *Intergroup conflict and cooperation. The robbers cave experiment*. Norman: University of Oklahoma Book Exchange.
- Siebert, M. (2002). *Wissensmanagement in virtuellen Unternehmen: eine Untersuchung am Beispiel Virtuelle Fabrik Euregio Bodensee*. Marburg: Tectum.
- Simmel, G. (1992). *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, Bd. 11*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Skinner, J. S., Gassenheimer, J. B. & Kelley, S. W. (1992). Cooperation in supplier-dealer relations. *Journal of Retailing*, 68, 174-193.
- Steffenhagen, H. (1975). *Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Ein Beitrag zur verhaltenensorientierten Marketingtheorie*. Wiesbaden: Gabler.
- Steger, U. (1999). *Globalisierung gestalten: Szenarien für Markt, Politik und Gesellschaft*. Berlin: Springer.
- Stengel, M. (1998). Kooperation in virtueller Realität. In E. Spiess (Hrsg.), *Formen der Kooperation* (S. 247-261). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Stiegler, H. (1994). Überblick zu Krisenmanagement. In B. Feldbauer & H. Stiegler (Hrsg.), *Krisenmanagement* (S. 8-23). Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.
- Strack, J. (2001). *Controlling virtueller Unternehmen. Konzept zur Flexibilisierung und Steuerung dezentraler Netzwerkstrukturen*. Unveröff. Dissertation, Universität St. Gallen, Institut für Technologiemanagement.
- Sydow, J. (1993). *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J. (1995a). Konstitutionsbedingungen von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken: Theoretische und empirische Einsichten. In R. Bühner, K. Haase & J. Wilhelm (Hrsg.), *Die Dimensionierung des Unternehmens* (S. 177-200). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sydow, J. (1995b). Netzerkbildung und Kooptation als Führungsaufgabe. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 1622-1635). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sydow, J. (1996). Strategie, Struktur und Prozess zwischenbetrieblicher Kooperation. Anmerkungen zum prozessualen Kooperationskonzept aus strukturationstheoretischer Perspektive. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.), *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbedingungen* (S. 31-38). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- Sydow, J. (2003). Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen* (3. Aufl.) (S. 293-354), Wiesbaden: Gabler.
- Tajfel, H. & Turner, C. (1986). An integrative theory of intergroup conflict. In G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behavior. *Social Science Information*, 13 (2), 65-93.
- Tajfel, H. (1982a). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1982b). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tajfel, H. (Ed.) (1978). *Differentiation between social groups*. London: Academic Press.
- Teichmann, K. & Borchardt, A. (2003). Fallstudien zu Virtuellen Unternehmen. In S. Albers & J. Wolf (Hrsg.), *Management Virtueller Unternehmen* (S. 61-87). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Teubner, G. (1992). Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als Kollektive höherer Ordnung. In W. Krohn & G. Küpper (Hrsg.), *Emergenz: die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung* (S. 189-216). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Thomae, H. (1974). *Konflikt, Entscheidung, Verantwortung: Ein Beitrag zur Psychologie der Entscheidung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Thomas, K. W. & Pondy, L. R. (1977). Toward an "intent" model of conflict management among principal parties. *Human Relations*, 30, 1089-1102.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W. (1979). Organizational conflict. In S. Kerr (Ed.), *Organizational behavior*. Columbus: Grid Publishing.
- Thomas, K. W. (1992a). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.) (pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc.
- Thomas, K. W. (1992b). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tietel, E. (2002). *Trianguläre Kulturen in Organisationen. Eine organisationswissenschaftliche Studie zur sozioemotionalen Dynamik in Organisationen*. Unveröff. Habilitationsschrift. Universität Bremen, Institut für Psychologie und Sozialforschung.
- Tjosvold, D. (1990). The goal interdependence approach to communication in conflict: An organizational study. In M. A. Rahim (Ed.), *Theory and research in conflict management* (pp. 15-27). New York: Praeger.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization: stimulate diversity and create unity*. Reading: Addison-Wesley.
- Trinczek, R. (2002). Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 209-222). Opladen: Leske + Budrich.

- Trist, E. L. & Bramforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coalgetting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Ulich, D. (1971). *Konflikt und Persönlichkeit*. München: Oldenbourg.
- Ulich, E. (1978). Über mögliche Zusammenhänge zwischen Arbeitstätigkeit und Persönlichkeitsentwicklung. *Psychosozial*, 1, 44-63.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie* (5. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag an der Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich.
- Veil, T. & Hess, T. (1998). *Fallstudien zum Controlling in Unternehmensnetzwerken*. (Arbeitsbericht Nr. 3), Universität Göttingen, Abteilung für Wirtschaftsinformatik II, Göttingen.
- Vogt, J. (1997). *Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen: Eine institutionenökonomische Analyse*. Wiesbaden: Gabler.
- Volpert, W. (1979). Der Zusammenhang zwischen Arbeit und Persönlichkeit aus handlungspsychologischer Sicht. In P. Grosskurt (Hrsg.), *Arbeit und Persönlichkeit* (S. 21-46). Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Von Cranach, M. & Tschan, F. (1990). Mehrstufigkeit im zielgerichteten Verhalten von Organisationen. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S. 208-226). Bern: Huber.
- Walther, J. B. (2000). Die Beziehungsdynamik in virtuellen Teams. In M. Boos, K. J. Jonas & K. Sassenberg (Hrsg.), *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen* (S. 11-25). Göttingen: Hogrefe.
- Walton, R. E. & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: an analysis of a social interaction system*. New York: McGraw-Hill.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: confrontations and third party consultation*. London: Addison-Wesley Publishing Company.
- Weber, P. (1979). *Krisenmanagement. Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen*. Bern u. a.: Peter Lang.
- Wegge, J. & Kleinbeck, U. (2004). Forschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie: Rückblick und Ausblick. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48, 36-43.
- Wehner, T. (Hrsg.) (1992). *Sicherheit als Fehlerfreundlichkeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Wehner, T., Clases, C., Endres, E. & Raeithel, A. (1998). Zwischenbetriebliche Kooperation: Zusammenarbeit als Ereignis und Prozess. In E. Spiess (Hrsg.), *Formen der Kooperation* (S. 95-124). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Wehner, T., Clases, C. & Bachmann, R. (2000). Co-operation at work: a process-oriented perspective on joint activity in inter-organizational relations. *Ergonomics*, 43, 983-997.
- Wehner, T., Clases, C. & Endres, E. (1996). Situiertes Lernen und kooperatives Handeln in Praxisgemeinschaften. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.), *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen* (S. 72-85). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Wehner, T., Raeithel, A., Clases, C. & Endres, E. (1996). Von der Mühe und den Wegen der Zusammenarbeit. Ein arbeitspsychologisches Kooperationsmodell. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.), *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen* (S. 39-58). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Werpers, K. (1999). *Konflikte in Organisationen. Eine Feldstudie zur Analyse interpersonaler und intergruppaler Konfliktsituationen*. Münster u. a.: Waxmann.
- Wertz, B. (2000). *Management von Lieferanten-Produzenten-Beziehungen: eine Analyse in der deutschen Automobilindustrie*. Wiesbaden: Gabler.
- Wetzel, R., Aderhold, J. & Baitsch, C. (2001). Netzwerksteuerung zwischen Management und Moderation: Zur Bedeutung und Handhabung von Moderationskonzepten bei der Steuerung von Unternehmensnetzwerken. *Zeitschrift für Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 32 (1), 21-36.
- Weyer, J. (2000). Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In J. Weyer (Hrsg.), *Soziale Netzwerke* (S. 1-34). München, Wien: Oldenbourg.
- Williamson, O. E. (1990). *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen: Mohr.
- Williamson, O. E. (1991). Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen. In D. Ordelleide, B. Rudolph & E. Busselmann (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie* (S. 13-50). Stuttgart: Poeschel.
- Wimmer, R. (1999). Die Zukunft von Organisation und Beschäftigung. *Organisationsentwicklung*, 18 (3), 26-41.
- Windischer, A., Mathier, F. & Grote, G. (2002). Kooperatives Planen im Supply-Chain-Management. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 71 (1), 14-21.
- Winkler, I. (1998). Führung und Kultur in Netzwerken. In H. Enderlein, R. Lang & R. Schöne (Hrsg.), *Humanpotenziale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen* (S. 69-95). Chemnitz: Technische Universität.
- Wiswede, G. (1998). *Soziologie* (3. Aufl.). Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Witte, E. H. & Ardelt, E. (1989). Gruppenarten, -strukturen und -prozesse. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, D, III, 3) (S. 463-486). Göttingen: Hogrefe.
- Wunderer, R. (2001). *Führung und Zusammenarbeit* (4. Aufl.). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Wüthrich, H. A. & Phillip, A. (1998). Grenzenlose Chancen durch Virtualisierung. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 67, 201-206.
- Wygotski, L. S. (1988). *Denken und Sprechen*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9, 141-159.
- Zimmer, M. (2003). Virtuelle Organisationen und Experten-Netzwerke. Perspektiven auf Handlungsmotivationen und Rationalitäten. *Zeitschrift für Personalforschung*, 17, 224-238.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Konzept von Gemeinsamkeit als Kooperationsvoraussetzung nach Millarg (1998, S. 82).....	17
Abb. 2: Das Konzept der Virtuellen Fabrik (aus: Millarg., 1998, S. 86).....	18
Abb. 3: Lebenszyklen des Gesamtnetzwerks und der auftragsbezogenen virtuellen Fabriken (aus: Millarg, 1998, S. 164)	19
Abb. 4: Entwicklungshorizonte Virtueller Fabriken (aus: Schuh, 2003, S. 20)	21
Abb. 5: Semantisches Umfeld bzw. potenzielle Agonisten und Antagonisten des Kooperationsbegriffs (aus: Wehner et al., 1998, S. 96)	27
Abb. 6: Die vier Grundkategorien des Kooperationsmodells.....	29
Abb. 7: Allgemeine Struktur der Koordiniertheit nach Engeström (1992; nach Wehner et al., 1998, S. 101) ...	30
Abb. 8: Allgemeine Struktur der Kooperation nach Engeström (1992; nach Wehner et al., 1998, S. 101)	31
Abb. 9: Allgemeine Struktur der Ko-Konstruktion nach Engeström (1992; nach Wehner et al., 1998, S. 103).....	33
Abb. 10: Fünf Ebenen der Zusammenarbeit (Wehner, Raeithel et al., 1996, S. 50)	34
Abb. 11: Kommunikationsstruktur der "heiligen Ordnung" nach Schwarz (2000, S. 178).....	49
Abb. 12: Verbindung Logik und Dialektik nach Schwarz (2001, S. 63).....	52
Abb. 13: Organisationales Konfliktpotenzial nach Schmidt und Kochan (1972, S. 366)	60
Abb. 14: Individuelle Handlungsfelder, gemeinsames Handlungsfeld sowie Gemeinsamkeiten und Konflikte darin (in Anlehnung an Rüttinger, 1993, S. 4)	62
Abb. 15: Konflikte als Prozess (aus: Berkel, 1992, S. 1089)	79
Abb. 16: Die fünf Konfliktmanagementstile (aus: Thomas, 1992a, S. 671)	87
Abb. 17: Grundmuster der Konfliktlösung nach Schwarz (2001, S. 264).....	91
Abb. 18: Die vier Grundkategorien des Kooperationsmodells, erweitert durch die entsprechenden Konfliktpotenziale	104
Abb. 19: Systemebenen der Koordiniertheit und Konfliktpotenziale	105
Abb. 20: Konfliktarten analog den Prozessebenen des Kooperationsmodells	115
Abb. 21: Fokus der Analyse der strukturellen Seite des Konfliktmanagements: die drei Strukturierungsdimensionen.....	122
Abb. 22: Methodische Schritte bei der Fallstudie	132
Abb. 23: Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens.....	141
Abb. 24: Idealtypische Kombinationen von Konfliktpotenzial und Vertrauensrelevanz und sich daraus ergebende Bewertungen der Kooperationsaspekte.....	144
Abb. 25: Aspekte des Handlungsfeldes Ziele.....	147
Abb. 26: Aspekte des Handlungsfeldes Strategie.....	150
Abb. 27: Aspekte des Handlungsfeldes Partner	153
Abb. 28: Aspekte des Handlungsfeldes Struktur.....	156
Abb. 29: Aspekte des Handlungsfeldes Prozesse und Abläufe	159
Abb. 30: Aspekte des Handlungsfeldes Materielle Ressourcen	162
Abb. 31: Aspekte des Handlungsfeldes Vision und Leitbild.....	164
Abb. 32: Konfliktpotenzial und Vertrauensrelevanz in den verschiedenen Kontexten der Zusammenarbeit	166
Abb. 33: Interviewpartner, Perspektiven und das damit rekonstruierte Zentrum des Konflikts	174
Abb. 34: Paraphrasierungen (...) und Originalzitate ("...") zum Fall entlang des Kooperationsmodells	180
Abb. 35: Fragebogen zur Erhebung von Konfliktpotenzialen in der Virtuellen Fabrik (S. 1/2)	225
Abb. 36: Fragebogen zur Erhebung von Konfliktpotenzialen in der Virtuellen Fabrik (S. 2/2)	226
Abb. 37: Leitfaden der Experteninterviews – Gesprächsverlauf.....	227
Abb. 38: Leitfaden, wie er im Interview vorgelegt wurde	228
Abb. 39: Leitfaden mit Unterstruktur für den Interviewer	228
Abb. 40: Anschreiben zur Rekommentierung der Interview-Zusammenfassungen	238

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Synopse zu Merkmalen der virtuellen Unternehmung (aus: Wirtz, 2000, S. 101)	5
Tab. 2:	Typologie von Koordinationsformen (aus: Weyer, 2000, S. 7).....	6
Tab. 3:	Gegenüberstellung von strategischem und prozessualen Kooperationskonzept (aus: Endres & Wehner, 2001, S. 221).....	24
Tab. 4:	Die Prozessebenen der Zusammenarbeit (nach Wehner et al., 1998, S. 105)	34
Tab. 5:	Logische Axiome und ihre sozial-hierarchische Entsprechungen (Arnold & Pesendorfer, 2001, S. 33).....	50
Tab. 6:	Konfliktkategorisierungen nach Grunwald und Redel (1989, S. 536 f.)	57
Tab. 7:	Organisation als Konfliktpotenzial (Glasl, 1997, S. 116).....	62
Tab. 8:	Verschränkung von Kooperation und Konfliktpotenzial als Erweiterung des Kooperationsmodells ..	103
Tab. 9:	Zum Unterschied von Krisen- und Konfliktmanagement (aus: Pesendorfer, 2001, S. 72)	109
Tab. 10:	Zuordnung der Kategorien der Fallstudie (rechts) zu den Kategorien des Kooperations- modells (links).....	140
Tab. 11:	Wert deskriptiver Masse von Konfliktpotenzial und Vertrauensrelevanz	146
Tab. 12:	Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Ziele.....	149
Tab. 13:	Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Strategie.....	151
Tab. 14:	Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Partner	155
Tab. 15:	Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Struktur.....	158
Tab. 16:	Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Prozesse und Abläufe (PuA).....	161
Tab. 17:	Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Materielle Ressourcen (mRess)	163
Tab. 18:	Mittelwerte der Zustimmungshäufigkeiten im Handlungsfeld Vision und Leitbild (VuL).....	165
Tab. 19:	Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) der Zustimmungshäufigkeiten aller Handlungsfelder sowie bei der konkreten Zusammenarbeit.....	168

Anhang

Anhang 1: Empirische Studien über zwischenbetriebliche Kooperationen und Netzwerke zum Thema Konflikt

Autorenschaft – Thematik, Untersuchungsfeld – Theorie, Methoden	Ergebnisse	Gestaltungsempfehlungen
Alter (1990) – Untersuchung von Kooperationsbeziehungen in 15 interorganisationalen Systemen des Sozialdienstes zum Zusammenhang von Kooperation und Konflikt – Experteninterviews, Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> – Je ganzheitlicher die Dienstleistung, desto höher sind Arbeitsintegration und koordinatorischer Aufwand zwischen den einzelnen Organisationen; Aufgabenintegration ist auch umso höher, je zeitlich intensiver die Klientenbetreuung ist. – Unfreiwillige Klienten erfordern intensivere Betreuung und steigern strukturelle Faktoren wie Dezentralisierung, Differenzierung und Komplexität der Dienstleistungssysteme. – Die Konflikthäufigkeit ist umso höher, je differenzierter und komplexer die Dienstleistungssysteme strukturiert sind; Zentralität steht in keinem Zusammenhang mit Konflikthäufigkeit. – Konflikt und Kooperation stehen grundsätzlich in einem positiven Zusammenhang zueinander, vor allem bei hoher Differenzierung und Komplexität. Intensiver Koordinationsaufwand kann jedoch zur Senkung des Konfliktlevels beitragen, was in zentralisierten Systemen wahrscheinlicher ist. 	<ul style="list-style-type: none"> – In komplexen und differenziert Dienstleistungssystemen sollte das Bewusstsein für eine hohe Konflikthäufigkeit vorhanden sein sowie Bearbeitungsmöglichkeiten geschaffen werden. – Koordinationsmechanismen auf operativer Ebene und die Vermeidung unnötiger Bürokratisierung können helfen, Konflikte zu verhindern.
Anderson und Narus (1990) – Untersuchung von Kooperationsbeziehungen zwischen Herstellern und Vertreibern verschiedener Branchen zum Zusammenhang von Abhängigkeit, Macht, Kommunikation, Kooperation, Konflikt, Vertrauen und Zufriedenheit – Testung eines Strukturgleichungsmodells aus den beiden Perspektiven der Kooperationsdyaden mit Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> – Übereinstimmungen in den Perspektiven zeigten sich in folgenden Zusammenhängen: <ul style="list-style-type: none"> – Relative Abhängigkeit steht in positivem Zusammenhang mit der Einflussnahme des Kooperationspartners auf die Zusammenarbeit. – Kommunikation (effizienter Informationsaustausch) steht in positivem Zusammenhang mit Kooperation. – Die Kooperationsresultate verglichen mit Alternativkooperationen stehen in positivem Zusammenhang mit Kooperation. – Kooperation steht in positivem Zusammenhang mit Vertrauen. – Kommunikation steht in positivem Zusammenhang mit den Kooperationsergebnissen verglichen mit Alternativkooperationen. – Im Hinblick auf Konflikt gab es nur Zusammenhänge aus einer Perspektive (Hersteller oder Vertreter): <ul style="list-style-type: none"> – Einflussnahme durch die Partnerfirma steht in positivem Zusammenhang mit Konflikt. – Vertrauen steht in negativem Zusammenhang mit Konflikt. – Konflikt steht in negativem Zusammenhang mit Zufriedenheit mit der Kooperation. – Einflussnahme auf den Kooperationspartner und Kooperation stehen in positivem Zusammenhang mit funktionalem Konflikt. 	<ul style="list-style-type: none"> – Weniger abhängige Firmen können verschiedenste Formen der Einflussnahme einsetzen. – Abhängigere Firmen sollten Wege finden, für den Kooperationspartner Werte zu generieren, um die Abhängigkeit auszugleichen. – Es sollten periodisch Informationen über die Anforderungen des Kooperationspartners und möglicher Kooperationsalternativen bereitgestellt werden, um darauf reagieren zu können und auf diese Weise eine wechselseitig zufrieden stellende Zusammenarbeit zu etablieren. – Gemeinsame Planung kann gegenseitiges Vertrauen stärken (Zieldefinitionen, Kooperationserwartungen, Kommunikation über die Zielerreichungsprozesse, den Markt, Produktionsbedingungen, Leistungsreviews). – Mediationsmechanismen zur Konfliktbearbeitung (boundary-spanners für eine frühzeitige Problem- und Konfliktbearbeitung; einen Vertriebsrat gründen für Beschwerden, Probleme und zur Lösungsfindung; Ombudsstelle einrichten).

Autorenschaft – Thematik, Unter- suchungsfeld – Theorie, Metho- den	Ergebnisse	Gestaltungsempfehlungen
<p>Skinner, Gassenheimer und Kelley (1992)</p> <p>–</p> <p>Untersuchung von Kooperationsbeziehungen in Hersteller-Händler-Netzwerken zum Zusammenhang von Kooperation, Abhängigkeit, Macht, Konflikt und Zufriedenheit</p> <p>–</p> <p>Fragebogen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Kooperation ist umso grösser, je grösser die Abhängigkeit der Händler von den Herstellern ist; wo also Abhängigkeiten gross sind, werden mehr kooperative Aktivitäten unternommen, um die Beziehungen positiv zu gestalten. – Macht im Sinne der "coercive power" (French & Raven, 1959) steht – im Gegensatz zu "non-coercive power" – in negativem Zusammenhang mit Kooperation. Wo also Durchsetzungsmentalität herrscht, wird weniger im Sinne der beiderseitigen Zielerreichung kooperiert. – Unter der Bedingung "coercive power" gibt es mehr Konflikte, während die Ausübung nicht zwangsbasierter Machtformen weniger Konflikte produziert. – Kooperation und Konflikt stehen invers zueinander; wo es also Konflikte gibt, werden weniger kooperative Aktivitäten unternommen. – Sowohl Kooperation als auch Konflikt stehen im prognostizierten Zusammenhang zur Zufriedenheit mit der Kooperationsbeziehung: sie wird durch Kooperation erhöht und leidet unter Konflikt. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nutzung der strategischen Nutzung von Abhängigkeit, weil sie kooperative Aktivitäten unterstützt und Konflikt tendenziell vermindert. – Als vorteilhaft wird der Einsatz von "non-coercive" Macht empfohlen, weil er Kooperation unterstützt und Konflikte vermeiden hilft. – Geht es um die Zufriedenheit mit den Kooperationsbeziehungen, sollen Massnahmen getroffen werden, die Kooperation stärken und Konflikte im Rahmen halten, so dass ihre funktionalen Auswirkungen zur Geltung kommen.
<p>Hardy und Nelson (1998)</p> <p>–</p> <p>Untersuchung des Zusammenhangs von Kooperation, Konflikt, collaboration, compliance, contention anhand einer Studie im interorganisationalen Feld des englischen Flüchtlingssystems</p> <p>–</p> <p>Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Unterschiedliche Strategien der Zusammenarbeit der beteiligten Organisationen wirken sich unterschiedlich auf Synergieeffekte und Entwicklung aus. – Wo Organisationen prinzipiell gleiche Ziele verfolgen ("cooperation"), <ul style="list-style-type: none"> – kann eine auf Machtgleichheit beruhende Zusammenarbeit ("collaboration") mehr Synergien freisetzen und Innovation hervorbringen, – sind Synergien und Innovation dagegen weniger wahrscheinlich, wenn ein Verhältnis von Unterordnung ("compliance") besteht. – Wo Organisationen dagegen in einem prinzipiell antagonistischen Verhältnis zueinander stehen ("conflict"), <ul style="list-style-type: none"> – scheint eine oppositionelle Strategie ("contention"), die die Systemstruktur in Frage stellt, mehr Innovation zu ermöglichen als eine Wettbewerbsstrategie ("contestation"), die die Systemstruktur nicht hinterfragt. – Kooperative Interorganisationsbeziehungen können damit auch innovationsverhindernd wirken, wenn Machtunterschiede dazu führen, dass weniger machtvollere Organisationen instrumentalisiert werden. Konflikthafte Interorganisationsbeziehungen können dagegen innovationsfördernd sein, wenn es machtschwächeren Organisationen gelingt, sich einzubringen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Im Sinne des Gesamterfolgs interorganisationaler Zusammenarbeit empfehlen die Autoren zu überlegen, <ul style="list-style-type: none"> – wann machtvollere Partner einen Teil ihrer Macht abgeben, um damit Innovationspotenziale zu erschliessen, – wie weniger machtvollere Partner mehr Macht erhalten können, um ihrem Engagement Wirkung verleihen zu können. – Die Autoren plädieren für die Berücksichtigung sowohl von Kollaboration als auch von Konflikt sowie von Macht, um der Dynamik von Interorganisationsbeziehungen näher zu kommen.
<p>Zaheer, McEvily und Perrone (1998)</p> <p>–</p> <p>Untersuchung von Vertrauen, "negotiation costs", Konflikt, Performance in dyadischen Hersteller-/Zuliefer-Beziehungen in der amerikanischen Elektroindustrie</p> <p>–</p> <p>Transaktionskostenökonomie, Fragebogen, klassische Pfadanalyse</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Interorganisationales Vertrauen wirkt sich positiv auf die Performance aus und steht in negativem Zusammenhang mit Aushandlungskosten und dem Auftreten von Konflikten. – Interorganisationales Vertrauen scheint die Toleranz gegenüber Differenzen unter den Kooperationspartnern zu vergrössern, so dass es seltener zu Konflikten kommt. – Gegenüber interpersonalem Vertrauen, das ebenfalls untersucht wurde, scheint dem interorganisationalen Vertrauen die weit entscheidendere Rolle zuzukommen. Überdauernde Strukturen, Prozesse, Regeln, kurz: die institutionalisierte Seite der Zusammenarbeit im Sinne eines stabilen Kontextes hat einen viel stärkeren Einfluss als die personale Seite des Vertrauens. 	<ul style="list-style-type: none"> – Aufbau von Systemvertrauen, in dessen Rahmen sich personales Vertrauen entfalten kann.

Autorenschaft – Thematik, Untersuchungsfeld – Theorie, Methoden	Ergebnisse	Gestaltungsempfehlungen
<p>Balabanis (1998)</p> – Untersuchung verschiedener Einflussgrößen auf Kooperation, Konflikt und die Langlebigkeit von Kooperationsbeziehungen in internationalen Handelsvertriebssystemen – Fragebogen, klassische Pfadanalyse	<ul style="list-style-type: none"> – Häufige informelle, bilaterale Kommunikation zwischen Zwischenhändlern und Herstellern sowie das Vorhandensein von Solidaritätsnormen in dem Sinne, dass auf die gegenseitigen Beziehungen grosser Wert gelegt wird, haben einen positiven Einfluss auf Kooperation. – Solidaritätsnormen sowie Flexibilität im Sinne von situativen Anpassungsleistungen stehen in einem negativen Verhältnis zur Konflikthäufigkeit. – Kooperation ihrerseits hat einen negativen Zusammenhang zur Konflikthäufigkeit. – Konflikthäufigkeit steht in positivem Zusammenhang mit dem Auftreten von dysfunktionalen, also die Ergebnisse der Zusammenarbeit beeinträchtigenden Konflikten. – Auf die Lebensdauer von Kooperationsbeziehungen hat die Konflikthäufigkeit einen negativen Einfluss, ungeachtet dessen, ob sie dysfunktional sind. – Kommunikation an sich hat nach diesen Ergebnissen keinen direkten Zusammenhang zur Konflikthäufigkeit, sondern einen indirekten über Kooperation. Kommunikation als solche kann also Konflikte nicht unmittelbar verhindern. Sie spielt aber insgesamt eine herausragende Rolle als eine Art Triggervariable, die Kooperation verbessert, Konflikte vermeiden, die Lebensdauer der Kooperationsbeziehungen verlängert und dysfunktionale Konflikte verhindern hilft. 	<ul style="list-style-type: none"> – Beachtung eines ausreichenden Kommunikationsniveaus, – Etablierung von Solidaritäts- und Flexibilitätsnormen in den Beziehungen zwischen Herstellern und Zwischenhändlern, – Die Konflikthäufigkeit soll im Dienste der Dauer der Kooperationsbeziehungen möglichst gering gehalten werden.
<p>Manchen und Grote (1999)</p> – Zusammenhänge zwischen Regulatoranforderungen und -möglichkeiten und der Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel im Kontext inner- und zwischenbetrieblicher Kooperationen – Dokumentenanalyse, Interviews, Tätigkeitsbeobachtung, schriftliche Befragung, Gruppendiskussion	<ul style="list-style-type: none"> – Die Einführung von IuK-Technologie kann als Handlungsregulationen restringierend erlebt werden, wenn z. B. informelle Routinen durch informationstechnische Standardisierungen durchbrochen werden. – Zugleich wird damit die mikropolitische Ebene tangiert, indem z. B. um mikropolitische Informationszugänge und damit um Macht und Einfluss gefürchtet wird. 	<p><i>Keine Angaben</i></p>
<p>Wertz (2000)</p> – Untersuchung von Erfolgsfaktoren in Lieferanten-Produzenten-Beziehungen in der deutschen Automobilindustrie – Betriebswirtschaftliche Theorien (Führung, Ressourcen-basierter Ansatz, Transaktions-	<ul style="list-style-type: none"> – In positivem Zusammenhang zu Erfolg der Netzwerkbeziehung stehen Vertrauen, die gemeinsame Zielvereinbarung, die Beeinflussung der Ziele der Lieferanten durch den Produzenten und eine kooperative Konfliktlösung. – Das Vorhandensein einer Win-win-Situation, vielfach als Erfolgsfaktor in – zumeist jedoch machtsymmetrischen – Netzwerken gehandelt, wies keinen Zusammenhang auf. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bezüglich kooperativer Konfliktlösung: <ul style="list-style-type: none"> – Schulung von boundaryspanners im Konfliktmanagement, – Institutionalisierung eines Schlichtungskomitees und des Konfliktmanagements in einen institutionalisierten Prozess. – Bezüglich Vertrauen: <ul style="list-style-type: none"> – Intensive Kommunikation,

Autorenschaft – Thematik, Unter- suchungsfeld – Theorie, Metho- den	Ergebnisse	Gestaltungsempfehlungen
kostenansatz, Prin- zipal-Agenten- Theorie, Marke- ting), Fragebogen		– Kooperative Konfliktlö- sungen erstreben, – Win-win-Situationen schaffen.
Gong, Shenkar, Luo und Nyaw (2001) – Untersuchung von boundary-spanning, Rollenkonflikten und Rollenambigui- tät in Zusammen- hang mit verschie- denen anderen Va- riablen in inter- nationalen Joint- Ventures – Rollentheorie, Transaktionskos- tenökonomie, klas- sische Pfadanalyse	– In einem positiven Zusammenhang mit Rollenkonflikten ste- hen vorhandene Zielfolgen zwischen den Betrieben sowie die Dauer der Zugehörigkeit zum Betrieb. – In negativem Zusammenhang mit Rollenkonflikten stehen formalisierte Strukturen, die Vollständigkeit von zwischen- betrieblichen Verträgen, eine effektive Kommunikation, die kulturelle Distanz zwischen den Betrieben sowie das Alter der CEOs. – Rollenkonflikte ihrerseits haben einen positiven Zusammen- hang mit der Performance.	<i>Keine Angaben</i> , stattdessen werden Beiträge für die weite- re Forschung der Rollentheorie formuliert.
Callister und Wall (2001) – Untersuchung von boundary-spanning, Konflikt, Macht, Statusdifferenzen, Interaktionen und Konfliktreaktionen in Beziehungen zwischen Leis- tungsträgern (Medi- cal Care Organiza- tions, MCO) und Leistungserbringern im amerikanischen Gesundheitssystem – boundary-spanning- Theorie, Interviews, Fragebogen	– Im Fokus standen Konfliktsituationen im Rahmen von Ver- handlungsgesprächen zwischen den jeweiligen Repräsentan- ten. – Vertreter machtvoller MCOs nutzen diese Macht auch, in- dem sie weniger zu den Konfliktbewältigungsformen compromise (Kompromiss) und collaboration (optimale Lö- sung für beide Parteien) neigen als Vertreter weniger mach- tvoller MCOs. – Frühere negative Interaktionen wirken sich negativ auf aktu- elle Interaktionen aus. – Negative Emotionen auf Seiten der Leistungserbringer gab es vor allem dann, wenn es sich bei den Vertretern der MCO um statusniedrigere Personen handelte, die ihre Anforderun- gen durchsetzen wollten.	– Für den untersuchten Kon- text: – Einsatz machtgleicher boundary-spanners, – Einsatz unterstützender Berater für Verhand- lungsgespräche, – Evaluation der Kosten- effektivität der Ableh- nung der vorgeschlagen- en ärztlichen Behand- lungen. – Für andere interorganisati- onalen Kontexte: – Verhindern negativer Auswirkungen vorange- gangener Interaktionen auf aktuelle Interaktio- nen, – Untersuchung, unter welchen Umständen Konfliktreaktionen schädigende Auswir- kungen auf die Politik der eigenen Organisati- on haben können, – Untersuchung, unter welchen Umständen sich ausgedrückter Är- ger positiv oder negativ auf Konfliktergebnisse auswirkt.

Anhang 2: Empirische Studien über die Virtuelle Fabrik

Autorenschaft – Thematik – Theorie, Methoden	Ergebnisse	Gestaltungsempfehlungen
Schuh (1997) – Gestaltung der Organisationsform Virtuelle Fabrik – Aktionsforschungsansatz, Interviews	<ul style="list-style-type: none"> – Erfolgte Sensibilisierung der Unternehmen für den Aufbau betrieblicher Voraussetzungen für zwischenbetriebliche Kooperationen, – Aufzeigen von Potenzialen für die Betriebe durch Teilnahme an VF, – Erhöhte Akzeptanz in den Betrieben für das VF-Konzept – Entwicklung eines Bezugsrahmens für die Virtuelle Fabrik (Kooperationsnetzwerk, auftragsbezogene VFs, Koordination [Rollen, Aufgaben, Spielregeln, Infrastruktur], Markt, Restkapazitätennutzung, Lebenszyklus, prototypische Produktion, Management, Rechtsfragen, Aufnahmebedingungen, Nutzen für Unternehmen. 	Transfermassnahmen: <ul style="list-style-type: none"> – Partnerakquisition, – Aufbau des Netzwerks, – Einführung in die Funktionsweise (Technologien, Kapazitäten, Produkte, betriebliche Prozesse, Auftragsmanagement und -abwicklung, Vertrieb, Märkte, Produktionsmanagement, Nutzengenerierung, Arbeitskreise, Homepage), – Publikationen (Artikel, Messebesuche, Tagungen, Seminare, Vorträge), – Skizzierung offener Themenfelder (Aufbau von Netzwerken, Infrastruktur, Vermarktung, Qualitäts- und Risikomanagement, Qualifikation von Unternehmen für die VF, Kostenmanagement und Gewinnverteilung, Rolle Broker/Leistungsmanager, Rechtssicherheit, Arbeitskreise, Konzept für einen VF-Verbund.
Millarg (1998) – Gestaltung der Organisationsform Virtuelle Fabrik – Aktionsforschung, Interviews, Literaturstudium, Teilnahme des Autors als change agent im Aufbauprozess der VF	Entwicklung eines Konzepts zum Aufbau und Betrieb der Kooperationsform Virtuelle Fabrik. Ergebnisse im Einzelnen s. unter Gestaltungsempfehlungen.	<ul style="list-style-type: none"> – Grundkonzept ist die sog. regionale Plattform, – Im Kooperationsnetzwerk dominieren der Marktmechanismus, eine Vertrauenskultur und das Kooperationsprinzip, – Dafür werden Spielregeln festgelegt, Rollen definiert und Instrumente, z. B. I&K-Technologien, eingesetzt, – Die Vermarktung geschieht über die Zielharmonisierung der beteiligten Unternehmen, durch die Formierung von Produkten, durch einen geschlossenen Marktauftritt sowie durch verschiedene Kanäle, – Es wird sowohl für das Kooperationsnetzwerk als auch für die auftragsbezogenen Virtuellen Fabriken ein Lebenszyklus skizziert.
Veil und Hess (1998), Hess und Veil (1999) – Controlling in Unternehmensnetzwerken – Fallstudie	Beschreibung der Funktionsweise von fünf Netzwerken, u. a. der VF NW/ML, speziell im Hinblick auf die strategischen und operativen Controlling-Instrumente. <ul style="list-style-type: none"> – Allgemein geringer Stellenwert strategischer Planung und Kontrolle, – VF NW/ML hat Instrument Portfolio zur Partnerauswahl, – Bei der operativen Planung und Kontrolle werden in unterschiedlichem Ausmass Instrumente eingesetzt, die den internen Markt unterstützen (Aus-schreibung, offene, preisbasierte Kalkulation, Standardstundensätze, Gebühren zur Deckung von All-gemeinkosten). 	<i>Keine Angaben</i>
Manchen und Grote (2000) –	Beschreibung <ul style="list-style-type: none"> – Vernetzungsmotive, – Struktur und Rollen der VF, 	<ul style="list-style-type: none"> – Offene Thematisierung von Konkurrenz, – Gestaltung von interdependenter Zu-

Autorenschaft – Thematik – Theorie, Methoden	Ergebnisse	Gestaltungsempfehlungen
Kooperation: Ver- netzungsmotive, Prozesse der Zu- sammenarbeit, Spannungsfeld Au- tonomie und Ab- hängigkeit – Fallstudie mit Ex- pertengesprächen, Interviews und teil- nehmender Beob- achtung	<ul style="list-style-type: none"> – Organisiertheit, nach Umfang, Zentralität, Offenheit, Transparenz, Diversität, – Führungskonzept, – Repräsentationssystem, – Zusammenhang von Aufgaben, Kooperationsform und Regulationsform bei einzelnen Projekten – Technische Bedingungen für die Kooperation, – Konkrete Kooperationsbeispiele und Probleme auf NW-, Projekt- und individueller Ebene – Kulturentwicklungsprozess. 	sammenarbeit fördern, <ul style="list-style-type: none"> – Personalaustausch betreiben und evaluieren, – Weitere Förderung der Organisationskultur und des Projektmanagements, – Dokumentieren von Prozessen, – Ausbau der informationstechnischen Vernetzung, – Integration des Zeitaufwandes in Wirtschaftlichkeitsrechnung, – Die Integration der Partner in das Netzwerk überprüfen, – Aspekte zur Auswahl neuer Partner festlegen.
Hölsch (2000) – Vertrauen (Beschreibung, Entwicklung, förderliche und hemmende Faktoren) – Fallstudie mit Interviews	<ul style="list-style-type: none"> – Vertrauen ist wichtig, aber keine hinreichende Voraussetzung für virtuelle Organisationen. Vertrauen notwendig, wenn Potenziale des Netzwerkes genutzt werden sollen. Vertrauen kann Flexibilität von Netzwerken fördern. – Vertrauen äussert sich als personales und Systemvertrauen und zeigt sich in Form von wohlwollendem Verhalten, dem Eingehen gegenseitiger Abhängigkeit und eines Risikos. – Persönliche Beziehungen fördern die Aktivität im Netzwerk. – Interpersonales Vertrauen wird in den Netzwerken definiert als "das Wissen und die Erwartung um die Zuverlässigkeit des Kooperationspartners hinsichtlich der Kompetenz, Qualität, getroffener Abmachungen, des diskreten Umgangs mit Geschäftsinformationen und Know-how sowie der gegenseitigen Akzeptanz und Unterstützung der Geschäftsinteressen" (S. 84). – Systemvertrauen wird definiert als "das Wissen und die Erwartung um die Zuverlässigkeit eines Systems, d. h. dass sich definierte Spielregeln der Zusammenarbeit als sinnvoll erwiesen haben und von allen Netzwerkmitgliedern geteilt und eingehalten werden" (S. 85). – Vertrauen entwickelt sich mit der Zeit, wichtig sind realisierte Aufträge. – Förderliche Faktoren sind u. a. initiale Bekanntheit, intensive Zusammenarbeit in der Aufbauphase, überschaubare Gruppengrösse, definierte Spielregeln. – Hemmende Faktoren sind u. a. Verzögerung gemeinsamer Produktion in der Aufbauphase, langsame Vertrauensentstehung bei einem offenen Mitgliedschaftskonzept, Partnerwechsel. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dimension System: <ul style="list-style-type: none"> – überschaubare Netzwerkgrösse – Einbindung externer Dienstleister – Überlappung der Kompetenzprofile – Mindestmass an Vereinbarungen, Regeln und Normen – Regelung der Auswahl neuer Mitglieder – Vereinbarungen sollten gemeinsam getroffen werden – Dimension Interaktion: <ul style="list-style-type: none"> – Einbindung der Partner in die Netzwerkentwicklung, – Regelmässige Netzwerktreffen, – Gegenseitiges Kennenlernen, – Anregung informeller Kontakte, – Investition von Zeit und Geld in Vertrauensbeziehungen. – Dimension Person: <ul style="list-style-type: none"> – Durchführung von Workshops mit den Partnern zur Entwicklung kooperativer Kompetenzen.
Friedli (2000) – Gestaltung von zwischenbetrieblichen Kooperationen und virtuellen Organisationen – Aktionsforschungsansatz, Fallstudien, Expertengespräche, Verwendung von	<ul style="list-style-type: none"> – Kritik verschiedener Gestaltungsansätze für Kooperationen in dynamischen Unternehmensumwelten, u. a. am Modell der Virtuellen Fabrik von Schuh et al. (1998; Schuh, 1999), es sei als Phasenmodell eher ungeeignet, da von einer vorgegebenen Abfolge der einzelnen Phasen ausgegangen werde. – Entwurf eines generischen Modells zur Gestaltung der Architektur von Kooperationen in dynamischen Unternehmensumwelten. Beschrieben werden Prozesse, Gemeinschaft, Interfaces, Infrastruktur, Rollen, Informationen, Ressourcen, Funktio- 	<ul style="list-style-type: none"> – leiten sich aus den Ergebnissen (links) ab.

Autorenschaft – Thematik – Theorie, Methoden	Ergebnisse	Gestaltungsempfehlungen
Erfahrungswissen aus Beteiligung an diversen Projekten	nen sowie das Element der Entwicklung.	
Franke (2000) – Management von Virtuellen Organisationen – Resource-based Ansatz, Fallstudie mit Interviews	– Darstellung der Ressource-Base (Finanzen, Physische Ressourcen, Humanressourcen, technische, organisationale Ressourcen, technische Fertigkeiten und Wissen, menschliche Fertigkeiten, konzeptuelle Fertigkeiten) in drei Hauptprozessen (Initiierung des Netzwerks, Pflege des Netzwerks und Bildung von projektbezogenen Virtuellen Fabriken) sowie verschiedenen Subprozessen. Identifikation von Lücken. Diese sind: – Kleines Kernteam, schriftlich fixierte Qualifikationskriterien, externer Broker, Empowerment des Führungsteams, zentrale Stelle i. S. einer Geschäftsführung, Personal (Zeit) und Prioritätensetzung bei der Partnersuche, Einbindung von Kunden, Kundenbeirat, Mitgliederbefragung, Erfahrung, Coaching für nicht aktive Firmen, Ausschluss-Regeln, Messung und Publikation des indirekten Partnernutzens, Arbeitsgruppe Controlling, strategische Aspekte priorisieren, experimentelle F&E-Projekte zur Übung partnerschaftlicher Prozesse, Sensibilisierung für differenzierte Betrachtung der Wertschöpfungsgenerierung.	<i>Keine Angaben</i>
Häfliger (2000) – VF als E-Business-Lösung – Fallstudie, Interviews	Beschreibung der Funktionsweise der VF, Verortung und Abgrenzung im Bereich E-Business, Markt und Marktentwicklung, Kundenbeziehung, Beziehungen zwischen den Partnern, Produkte, Softwarelösung, E-Business-Vision und Business-Konzept.	In Form von Lessons learned und Empfehlungen für andere E-Business-Projekte: – Hohes Mass an Disziplin gefordert, – Internetfähigkeit der Anwender, – VF muss Bestandteil der betrieblichen Strategie sein, – Eigenverantwortlichkeit der Partner, – Prinzip der kleinen Schritte bei der Umsetzung der Innovationskonzeptes, – Unternehmenskultur spielt grosse Rolle.
Dierkes (2001) – Virtuelle Unternehmen als Innovationsinstrument – Aktionsforschung, Experteninterviews	– Entwicklung eines Transformationsmodells zur Umsetzung von Innovationsvorhaben mittels virtueller Organisationen, speziell des Innovationstyps der Geschäftslogik (i. Ggs. zur Produkt- und Prozessinnovation) unter Einbezug der Erfahrungen aus dem Aktionsforschungsprojekt zum Aufbau der Virtuellen Fabrik Euregio-Bodensee (vgl. Millarg, 1998; Schuh, 1997; Schuh et al., 1998), – Beschreibung der Determinanten des Transformationsprozesses. Diese sind (modelliert im Rahmen v. a. des Theorems der Dualität von Struktur und Prozess nach Giddens (1995, 1997). a) Auf der Makroebene: – Veränderungen im unternehmerischen Umfeld und in den institutionellen Rahmenbedingungen (Strukturauflösung, -veränderung und -fixierung). a) Auf der Mikroebene: – die Wahrnehmung der strukturellen Veränderung, – Handlungen wie Mobilisierung von Akteuren und Bildung eines Akteurskollektiv, Gestaltung und Veränderung der Akteurszusammensetzung, Realisierung eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses, Integration der Akteure,	<i>Keine Angaben</i>

Autorenschaft – Thematik – Theorie, Methoden	Ergebnisse	Gestaltungsempfehlungen
	<ul style="list-style-type: none"> – Skizzierung verschiedener Schlüsselrollen im Transformationsprozess, – Ziel des Transformationsprozesses ist die Implementierung einer neuen Geschäftslogik auf zwischenbetrieblicher Ebene. 	
Eisen (2001) – Aufbau von Netzwerken unter dem Gesichtspunkt des sog. Netpreneurs – Aktionsforschungsansatz mit Expertengespräche, teilnehmende Beobachtung, Dokumentenanalyse	Entwicklung eines Konzepts für die Rolle und Funktion des Netpreneurs und Bezug auf die Lebensphasen eines virtuellen Netzwerks sowie Ableitung von Gestaltungsempfehlungen in Form von Aufgaben für den Netpreneur (s. Spalte Gestaltungsempfehlungen).	Formulierung von Aufgaben des Netpreneurs entlang der Schritte zur Entwicklung eines Netzwerks: a) Anbahnungsphase: <ul style="list-style-type: none"> – Einbringen der Geschäftsidee. – Partnerakquisition und -auswahl, – Markt- und Ressourcenanalyse, – Zielharmonisierung und Teambildung, – Erstellen des NW-Business-Planes. b) Aufbauphase: <ul style="list-style-type: none"> – Gründung des Netzwerks als organisatorisch-rechtliche Einheit, – Implementierung des Geschäftssystems, – Markteintritt und Durchführung von Pilotprojekten. c) Übergangsphase zum Wachstum: <ul style="list-style-type: none"> – Ausbau des Geschäftssystems, – Wachstum durch Multiplikation.
Link (2001) – Risikomanagement – Experten-Interviews, Fragebogen, Fallstudie	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung eines Gestaltungsmodell für Kooperationsrisiken mit den Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur sowie den dazugehörigen Elementen; Integration in ein Innovationsprozessmodell, – Argumentative Herausarbeitung der wichtigsten Elemente in den drei Dimensionen und Überprüfung: – Die für das Modell gewählten Elemente wurden als richtig beurteilt. – Wichtigste Elemente der Dimension Strategie sind Risikofähigkeit und Risikobereitschaft, in der Dimension Struktur die Risikoanalyse und Risikohandhabung, in der Dimension Kultur Vertrauen, Risikotransparenz und Risikobewusstsein. – Überprüfung der Praxistauglichkeit von Basiselementen sowie des modellierten Prozesses der Risiko und Chancenaufteilung: <ul style="list-style-type: none"> – Im Basiselement Risikobereitschaft wurden Vertrauen in und Erfahrungen mit dem Kooperationspartner, Fähigkeiten und Ressourcen des Managements und der Teammitglieder sowie die Risikoneigung des Entscheidungsträgers als relevant erachtet. – Im Basiselement Vertrauen wird der Unterteilung in persönliches, projekt- und firmenspezifisches Vertrauen zugestimmt; dem modellierten Prozess der Vertrauensentstehung wird zugestimmt und die Praxistauglichkeit bestätigt. – Im Basiselement Risikohandhabung wird dem modellierten Prozess der Risiko- und Chancenteilung zugestimmt, die Praxistauglichkeit bestätigt. – Das Prozessmodell der Risiko- und Chancenaufteilung im Innovationskooperationsprozess wurde bestätigt. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ableitung von Massnahmen zum Aufbau von Vertrauen in Innovationskooperationen entlang der einzelnen Kooperationsphasen, – Definition von Entscheidungskriterien für jede Phase des Innovationsprozesses zur Risiko- und Chancenaufteilung, – Erstellung einer Checkliste für Kooperationsrisiken, – Arbeitsschritte und Foki der Risiko- und Chancenaufteilung in Innovationskooperationsprozessen inkl. Checkfragen.


Autorenschaft – Thematik – Theorie, Methoden	Ergebnisse	Gestaltungsempfehlungen
Degener und Inversini (2001) – Kooperation – Fallstudie mit Dokumentenanalyse und Interviews	Beschreibung folgender Aspekte: – Nutzenaspekte, – Struktureller Aufbau und Integration der Partnerfirmen, – Veränderungen und Innovationsaspekte bisheriger Kooperationspraxis, – Prozess der Überführung in die Selbständigkeit – Partnerakquisitionsprozess, – Auftragsgewinnungsprozess, – Lern- und Optimierungsprozess, – Vertrauensbildungsprozess, – Erfolgsfaktoren und Problemfelder der Kooperation, – Handlungsbedarf.	Empfehlungen der Interviewten an Dritte, die ein solches Netzwerk aufbauen wollen: – Man muss das Konzept der VF gut kennen, – Wichtig ist die Vernetzung der Menschen, – Kultur der Offenheit und Begegnung, – VF muss in der Strategie der Firmen verankert sein, – Interessenausgleich zwischen den Partnern und dem Netzwerk, – Einbindung der Partner in die Entscheidungen, – Förderung eines kontinuierlichen Lernprozesses, – Prinzip der Motivation anstelle von Sanktion (Ausnahme: Regeln, Statuten, Businessplan), – Passung der strategischen Ausrichtung und des Gedankenguts des Netzwerks zum Betrieb, – Integration und Kooperation ist primär vom Engagement abhängig.
Strack (2001) – Controlling – Aktionsforschung, Fallstudien, Literaturstudien, Experteninterviews, Gruppendiskussionen, informelle Umfragen	– Entwicklung eines Controlling-Konzepts für virtuelle Unternehmen und Darlegung anhand von Fallbeispielen (u. a. VF Euregio-Bodensee), das sog. Kontextcontrolling, in dem die Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen der Kooperation im Vordergrund steht. – Bausteine und ihre wichtigsten Inhalte sind: – Kontingenz-Controlling (Sicherung von exzellenten Kompetenzen, Marktcontrolling, Beziehungscontrolling [Vertrauen, Kulturpassung, Regeln, Rechtsform, Kostenmanagement]), – Controlling der Anbahnung von auftragsbezogenen Wertschöpfungsnetzwerken (Passung von Leistung und Marktbedürfnissen, Transparenz über Ressourcen und Kosten, Einbezug strategischer Chancen in die Kalkulation), – Schnittstellen-Controlling bei der Konfiguration von Wertschöpfungsnetzwerken, bei der Auftragsabwicklung und der Bewertung, – Institutionalisierung des Controllings im Feld von Fremd- und Selbstcontrolling sowie IT-Unterstützung.	– Indirekt durch Verweis auf die Adaption der einzelnen Module im entsprechenden Anwendungszusammenhang durch den Praktiker.
Brödner (2002) – Führung entlang von Dilemmata (Kohärenz, Verhandlung, Komplexität, Kontrolle) – Langzeit-Fallstudie mit Interviews und Dokumentenanalyse	– Für das Netzwerkmanagement allgemein sind die Institutionalisierung von Plenartreffen, Vorstandssitzungen sowie von Rollen (Broker und Generalunternehmerschaft) von grosser Bedeutung. – Für das Kohärenzproblem ist das Grundverständnis "Gegen und Nehmen" wichtig, insbesondere Leistungsbündelung. – Angemessene Verteilung von Kosten und Nutzen, Chancen und Risiken sind wichtig. Verhandlung über Kompetenz und gute Argumente statt Machteinsatz. – Komplexitätsreduktion durch Rollenverteilung, gemeinsame Informationsbasis der Leistungsprofile, hohe Qualitätsanforderungen. – Eingeführtes Berichtswesen und Intranet.	Entwicklungsperspektiven: – Optimierung des Kompetenzportfolios, – Einrichtung eines Beschäftigtenpools, – Verbesserung logistischer Abläufe, – Tätigung gemeinsamer Investitionen.

Autorenschaft – Thematik – Theorie, Methoden	Ergebnisse	Gestaltungsempfehlungen
<p>Siebert (2002)</p> – Wissensmanagement – Fallstudie mit Interviews	<p>Konzeptuell:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung eines idealtypischen Wissensmanagement-Modells für virtuelle Unternehmen, – Wissensmanagement als Informationsmanagement orientiert sich am Lebenszyklus der VU und den wissensrelevanten Aspekten, – Wissensmanagement als Kontextmanagement bedeutet die Integration der betrieblichen Kulturen in die Plattformkultur durch ein gemeinsames Kultur- und Lernmanagement. <p>Praxisstand in VF Euregio-Bodensee sowie Mittelland/ Nordwestschweiz (Stand 1999):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nur bei ML/NW werden WM-Methoden angewandt, bei EB Interesse vorhanden, – Differenzierung zwischen Informations- und Kontextmanagement wird von beiden VFs als sinnvoll erachtet, – Instrumente bei ML/NW: Benchmarking, Diskussions- und Informationsforen, Workshops und thematische Treffen, Realisierung des Community-Prinzips, bei EB: Online-Foren, Workshops, – Relevantes Wissen bei EB: Kundenwissen, Netzwerkwissen; bei ML/NW: Prozesswissen (Projektmanagement) sowie Netzwerkwissen (Spielregeln), – WM ist in beiden Netzwerken nicht institutionalisiert, – Genannte Problembereiche: Wissensabfluss, Transparenz im Netzwerk, mentaler Wandel bei den Beteiligten, Frage nach Keimzellen, Rahmenbedingungen, – Lösungsansätze: wissensorientierte Dienstleistungen, Spielregeln, Vermeidung von direkter Konkurrenz, Erhaltung der Firmenidentität, Freiwilligkeit der Teilnahme, Schulungen. 	<p><i>Keine Angaben</i> (theoretisches Wissensmanagement-Modell gibt Anhaltspunkte für die Praxisgestaltung).</p>
<p>Stoller-Schai (2003)</p> – Gestaltung internetgestützter kollaborativer Handlungsfelder – Fallstudie, Interviews	<p>Deskription der Kooperationspraxis in der VF, der Rahmenbedingungen sowie von Erfolgsfaktoren (Vertrauen, Regeln, Konfliktmanagement, face-to-face-Kontakte, Erfolge, Publizität, Interesse neuer Mitglieder, Marktnähe, Auftragsabwicklung, funktionierende Prozesse, IT-Plattform), Integration in das MTO-Konzept.</p>	<p>Ausblick:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ausbau der IT-Plattform, – Verbesserung von Datentransfer und -integration, – Vernetzung mit anderen Wertschöpfungsnetzwerken, – Verstärkung internetbasierten Lernens, – Entwicklung von Finanzierungsmodellen für Grossprojekte.
<p>Teichmann und Borchart (2003)</p> – Management virtueller Unternehmen – Fallstudie mit Interview	<ul style="list-style-type: none"> – Beschreibung der Organisation der VF (Rechtsform, Grundlagen, Regeln, Rollen), – Darstellung der Virtualitätsmerkmale und deren Erfüllung (stabiles Netzwerk, zeitliche Befristung auf Projektebene, ergänzende und teilweise überlappende Kernkompetenzen, horizontale Form der Leistungsbeziehung, zentrale Managementfunktion durch Unterstützungseinheit vorhanden, hohe Bedeutung der IT, hohe Bedeutung von Vertrauen, einheitlicher Marktauftritt, individualisierte Produkte. 	<ul style="list-style-type: none"> – Betriebliche Voraussetzungen für die Teilnahme an virtuellen Organisationen: Kernkompetenzen, Kooperationskompetenz, – Suche und Auswahl von Kooperationspartnern: im Kunden- und Lieferantenkreis, über informelle Kontakte, Messen, über offizielle Institutionen, Kooperationsbörsen, mailing-lists, – Kriterien: Leistungsfähigkeit, Leistungswilligkeit, Kompatibilität (begrenzte Zahl an Partnern, räumliche Nähe, Übereinstimmung der Wert-


Autorenschaft – Thematik – Theorie, Methoden	Ergebnisse	Gestaltungsempfehlungen
		<p>vorstellungen, Klärung der Überschneidungen der Leistungsangebote),</p> <ul style="list-style-type: none"> – Koordination beim Aufbau und Betrieb des Netzwerks (Ziele und Strategien, Aufgaben, Kostenmanagement, Infrastruktur), – Management-Tools: strukturell: Kernunternehmen, zentrale Unterstützungseinheit, Steuerungsgremium, Arbeitsgruppen sachlich: Pläne, Verträge, Regeln, Kostenverrechnung, einheitliche IT) personell: Promotoren, Job-Rotation, Schulung, Vertrauen, – Projektmanagement im Rahmen des virtuellen Netzwerks (darauf wird kaum eingegangen unter Verweis darauf, dass sich dies nicht zum herkömmlichen Projektmanagement unterscheidet).
<p>Günter (2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zusammenhang der vier Komponenten Valenz, Instrumentalität, Selbstwirksamkeit und Vertrauen (VIST-Modell, Hertel & Konradt, 2000) und den Faktoren Affektives Commitment und Wissenstransfer – Fallstudie mit Fragebögen 	<ul style="list-style-type: none"> – Valenz und Vertrauen beeinflussen affektives Commitment signifikant. – Instrumentalität und Vertrauen beeinflussen Wissenstransfer signifikant. 	<ul style="list-style-type: none"> – Förderung der Valenz in der Praxis: Transparenz der Ziele des virtuellen Unternehmens erhöhen, – Förderung der Instrumentalität: Klare Aufgabenzuteilung und Abgrenzung von Verantwortlichkeiten; klare Definition von Kommunikationsregeln, – Förderung des Vertrauens: Face-to-Face Interaktion zu Projektbeginn; Herausarbeiten gemeinsamer Wertvorstellungen.
<p>Schuh (2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kooperation als Netzwerk – Unternehmensbefragung im Aktionsforschungsansatz 	<ul style="list-style-type: none"> – Defizite der Zusammenarbeit (opportunistisches Vorteilsdenken, unzureichende gemeinsame Infrastruktur, Kompetenzmanagement, Kompetenz des Netzwerks wird häufig in Frage gestellt durch universell erscheinendes Leistungsspektrum, Missbrauchskultur durch übermäßige Betonung der Vertrauensbasis als Erfolgsfaktor, Ungleichgewicht im Verhältnis Geben und Nehmen, unzureichende Kommunikation, unzureichende Wettbewerbsfähigkeit, geringe Auftragsumwandlung, hohe Durchlaufzeiten, ungenügende Priorisierung der VF-Aufträge im Unternehmen). – Erfolgsfaktoren (Definition der Partnerprofile vor Netzwerksgründung, Flexibilität und Offenheit gegenüber Ein- und Austritt von Partnern, Fähigkeit der Partner zum Systemgeschäft, Kommunikationswille und -fähigkeit, Problemstrukturierungskompetenz von Partnern und Brokern, Gemeinsame Werteverständnis, Integration der Netzwerkaufgabe in die Unternehmensorganisation, eindeutige Verantwortlichkeiten, Ressourcen-Pooling und Kompetenz-Transparenz, Systemidentität – Marke "Wir", Existenz einer ausgeprägten Konfliktkultur, gemeinsame Hard-/Software-Infrastruktur. 	<ul style="list-style-type: none"> – Einrichtung einer fokalen Management-Instanz, um die aus der Selbstorganisation entstehenden Unklarheiten hinsichtlich der Reproduzierbarkeit von Organisationsprozessen, der Dokumentation von Ergebnissen und des Wissensmanagements aufzufangen, – Dies bedeutet eine strukturelle Veränderung der bisherigen Kooperationsgrundlagen, – Zusammenführung von Teilen des Managements und der Rolle eines koordinierenden System-Providers in einer fokalen Management-Instanz (Einschränkung des Selbstorganisationsprinzips), – Verleihung normativer und strategischer Aufgaben, unterstützt durch Gremien, Infrastruktur und Instrumente, Business-Plan, Weisungsbezug in normativen und strategischen Angelegenheiten, – Aufgaben: Aufbau des Kooperati-

Autorenschaft – Thematik – Theorie, Methoden	Ergebnisse	Gestaltungsempfehlungen
		onsnetzwerks, Marketing, Vertragsvorbereitung und -verhandlung, Projektmanagement.
<p>Clases, Bachmann und Wehner (2003)</p> <p>– Vertrauensgenese</p> <p>– Fallstudie mit Dokumentenanalyse, Experteninterviews und Repertory Grid-Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Visualisierung individueller und eines kollektiven dreidimensionalen Raumes ("subjektiver" bzw. "globaler Bedeutungsraum") der Beziehungen bedeutsamer Elemente und Konstrukte im Rahmen der Beteiligung an der Virtuellen Fabrik), – Interpretation des globalen Ergebnisraumes: <ul style="list-style-type: none"> – Vertrauen entsteht durch proaktive Zusammenarbeit in konkreten Aufträgen, wodurch erfahrungsgebundene Beziehungen entstehen, – Reaktive und passive Zusammenarbeit ist die Hauptbarriere für die Vertrauensentwicklung, – Missglückte Zusammenarbeit ("Flops") ist verbunden mit reaktiver Haltung und einer Betonung auf dekontextualisierten Commitments, – Die aktuelle Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik ist geprägt von proaktiver Zusammenarbeit und durch die Betonung dekontextualisierter Commitments, – Die IT-Plattform und formale Regeln sind notwendig für die Zusammenarbeit, jedoch nicht Vertrauen generierend an sich, – Es gibt eine Lücke zwischen dem Ideal der VF und der aktuellen VF (s. dazu die Ableitung in der folgenden Spalte). 	<p>Ableitung von Erfordernissen für die Vertrauensbildung in Netzwerken auf drei Ebenen:</p> <p>Ebene der individuellen Akteure:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bereitschaft zur Risikoübernahme, – Offenheit für Innovation, – Einhaltung gemeinsam formulierter Spielregeln, – Hohe Kompetenz der Partner, – Klare Kompetenzprofile, – Verlässlichkeit, – Kundenorientierung. <p>Ebene Interaktion und Zusammenarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gemeinsame Erfahrung in der Projektzusammenarbeit, – Gemeinsames, erfahrungsbasiertes Verständnis, – Persönliche Bindungen, – Gegenseitige Kenntnisse über Firmenkultur und Werte, – Offene und transparente Zusammenarbeit, – Offenheit gegenüber den Partnern. <p>Ebene Gesamtnetzwerk:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Definition klarer Prozesse und Abläufe, – Fokussiertes Marktumfeld, – Gemeinsames Verständnis über die Zielstellungen, – Passung der Interessen der Partner, – Gemeinsame Werte, – Realistische Einschätzung von Chancen und Risiken der Zusammenarbeit, – Sichtbarkeit der Aktivitäten der Partner im Netzwerk, – Berücksichtigung der Kernkompetenzen aller Partner für neue Aufträge.

Anhang 3: Fragebogen zur Erhebung von Konfliktpotenzialen in der Virtuellen Fabrik NW/ML



ETH
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zürich



Institut für
Advanced Production
Technology

Fragebogen zur Erhebung von Konfliktpotenzialen in der Virtuellen Fabrik

Vorbemerkung

Dieser Fragebogen wurde auf der Basis einer eingehenden Analyse der Kooperationsgrundlagen der Virtuellen Fabrik Nordwestschweiz/Mittelland entwickelt.

Ziel dieses Fragebogens ist die Erhebung von Konfliktpotenzialen in verschiedenen Bereichen der Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik. Darüber hinaus soll erhoben werden, ob es für das Vertrauen in die Virtuelle Fabrik entscheidend ist, dass diese hinsichtlich der einzelnen Bereiche funktioniert.

Die Ergebnisse dieser Erhebung können als Diskussionsgrundlage dienen, um Gestaltungsmaßnahmen für die Zusammenarbeit in der Virtuellen Fabrik abzuleiten.

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert etwa 20 min.

Die Daten werden vertraulich behandelt, so dass keine Rückschlüsse auf Personen oder Betriebe möglich sein werden.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit

Abb. 35: Fragebogen zur Erhebung von Konfliktpotenzialen in der Virtuellen Fabrik (S. 1/2)

Anleitung					
1. Bitte beurteilen Sie in einem ersten Durchgang, ob in den genannten Bereichen Konfliktpotenzial besteht.		2. Beurteilen Sie im zweiten Durchgang, ob es für Ihr Vertrauen in die VF entscheidend ist, dass die Zusammenarbeit hinsichtlich der einzelnen Bereiche funktioniert.			
In der Virtuellen Fabrik besteht Konfliktpotenzial hinsichtlich ...		ja	nein	ja	nein
... der Zielsetzung, dass die VF Systemgeschäfte über die gesamte Wertschöpfungskette anbietet.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Zielsetzung, dass sich das Netzwerk entwickelt (ideell, operationell, Bekanntheitsgrad, Mitgliederzahl).		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Zielsetzung 'Umsatzwachstum' des Netzwerks.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Zielsetzung 'Nutzengenerierung für die Partner (Ertrag, Marketing, Lernarena)'.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Zielsetzung 'Vermarktung des Netzwerks'.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Einbindung der Partner in die Bestimmung der Ziele.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Überprüfung und (positiven oder negativen) Sanktionierung der Zielerreichung.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Kosten- und Nutzenrelation zur Betreibung des Netzwerks.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Transparenz über die Ziele der Partnerunternehmen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Corporate Identity.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Definitionen von Markt und Kunden, der Wettbewerbsstrategie und der Distributionskanäle.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Transparenz der strategischen Aktivitäten.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Verankerung der VF-Strategie in den Partnerunternehmen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Festlegung, wer als Netzwerkpartner in Frage kommt (Unternehmen und Körperschaften des öff. Rechts aus der Region Mittelland, die Leistungen innerhalb der Wertschöpfungskette oder zum Betrieb des Netzwerks erbringen können).		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... des Verhaltens der Partner (Engagement, Verbindlichkeit, Kooperativität, Ehrlichkeit, Integrität).		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der persönlichen Beziehungen zwischen den Partnern (Vertrauen, Offenheit, Partnerschaftlichkeit).		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der marktlichen Beziehungen zwischen den Partnern (Konkurrenz, Portfolioergänzung).		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Beziehungen zwischen den Partnern im Hinblick auf Gleichberechtigung/Macht.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Kompetenzen der Partner.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der definierten Rechte und Pflichten der Partner.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... des Commitments der Partner zur VF und zu den Partnerverträgen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Einbindung in die VF AG und in die "Stiftung zur Förderung der Virtuellen Fabrik-Netzwerke".		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dessen, dass die VF im Vereinsrecht geführt wird.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... des strukturellen Aufbaus der VF mit ihren Gruppen (GV, Erfa-Tagung, FT, Arbeitskreise, Geschäftsprozesse, Revisionsstelle, Taskforces, Round Table, Netzwerkrollen, Partnerunternehmen, temporäre auftragsbezogene Virtuelle Fabriken).		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Zuständigkeiten und Aufgaben der einzelnen Gruppen und Rollen zum Betrieb des Netzwerks und bei der Umsetzung der Strategie und Zielsetzungen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dessen, dass die Arbeitsgruppen und Rollen durch die Partner besetzt sein sollen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Transparenz und Einfachheit des strukturellen Aufbaus.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Zusammenarbeit im Rahmen der temporären auftragsbezogenen Virtuellen Fabriken.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Zusammenarbeit innerhalb der netzwerkbezogenen Gruppen (GV, Erfa-Tagung, FT, Arbeitskreise, Revisionsstelle, Taskforces, Round Table).		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Zusammenarbeit zwischen den Gruppen/Rollen der VF.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Abläufe zur Partnergewinnung.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Abläufe zur Entwicklung der IT-Plattform Webcorp.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Abläufe im Bereich Veranstaltungen, Schulungen, Lernen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Abläufe im Bereich Finanzen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Abläufe im Bereich Auftragsgewinnung.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Abläufe im Bereich Auftragsabwicklung.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... des Internen Auftragsmanagement-Systems IAMS.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Transparenz der Geschäftsprozesse.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der finanziellen Regelungen (Jahresbeiträge, Aufnahmegebühren, Jahresbudget, Haftung, Vermögensbildung, Kosten für Betrieb und Entwicklung des Netzwerks sowie für Vereinstätigkeiten, Messeauftritte, Ausbildung, Entschädigung und Anrechnung von Partnerleistungen, Kostenmanagement interner Projekte, Brokerfee).		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der zur Verfügung stehenden Sachmittel und der Infrastruktur im Allgemeinen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der IT-Plattform Webcorp.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Verfügbarkeit der Produktionsanlagen (Stichwort: Auftragspriorisierung).		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Schulungen (Einführung, Maus, IT-Plattform Webcorp).		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vielen Dank!

Abb. 36: Fragebogen zur Erhebung von Konfliktpotenzialen in der Virtuellen Fabrik (S. 2/2)

Anhang 4: Leitfaden und Mindmaps der Experteninterviews

Konflikte in der Virtuellen Fabrik

Leitfaden Experteninterview

1. Tonband einschalten
 2. Allgemeine Instruktion
 - Vielen Dank für die Möglichkeit dieses Gesprächs!
 - Thema Konflikte in der VF, speziell: Fallrekonstruktion
 - Ziel: die systematische Rekonstruktion des Umgangs mit einem Konflikt aus verschiedenen Perspektiven (nicht: Vermittlung oder Lösung des Falles)
 - Tonbandaufnahme, Vertraulichkeit
 3. Thematische Instruktion
 - "Es geht hier ja um die Situation, als ..."
 - "Wenn Sie sich erinnern ... wie hat sich das nacheinander entwickelt?"
 4. Durchführung
 - Erzählphase
 - Präzisierung entlang Mindmap
-
- War ich bei Ihnen richtig? Mit wem muss ich noch sprechen, um das Bild des Konfliktprozesses zu vervollständigen?
5. Beendigung des Gesprächs und Verdankung, weiteres Vorgehen (Rekommentierung)

Abb. 37: Leitfaden der Experteninterviews – Gesprächsverlauf

Leitfaden für die qualitativen Interviews zur Erhebung der prozessualen Konfliktbearbeitung - Mindmaps

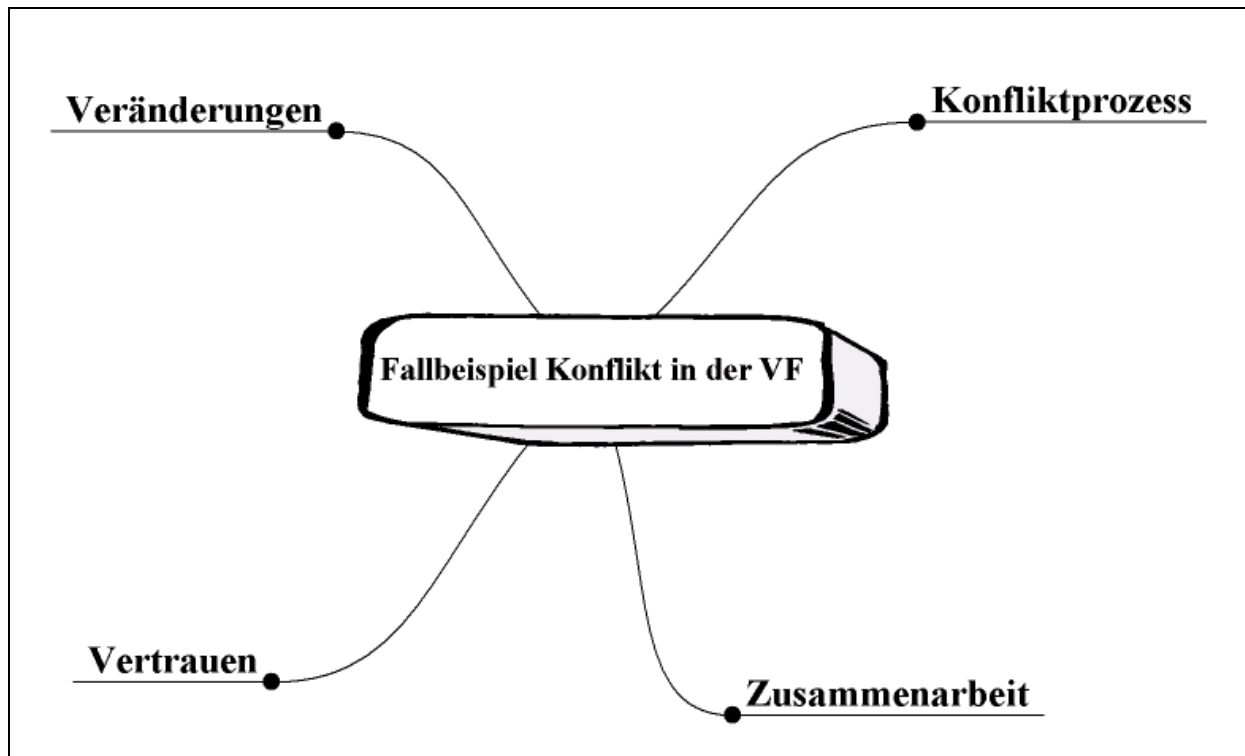


Abb. 38: Leitfaden, wie er im Interview vorgelegt wurde

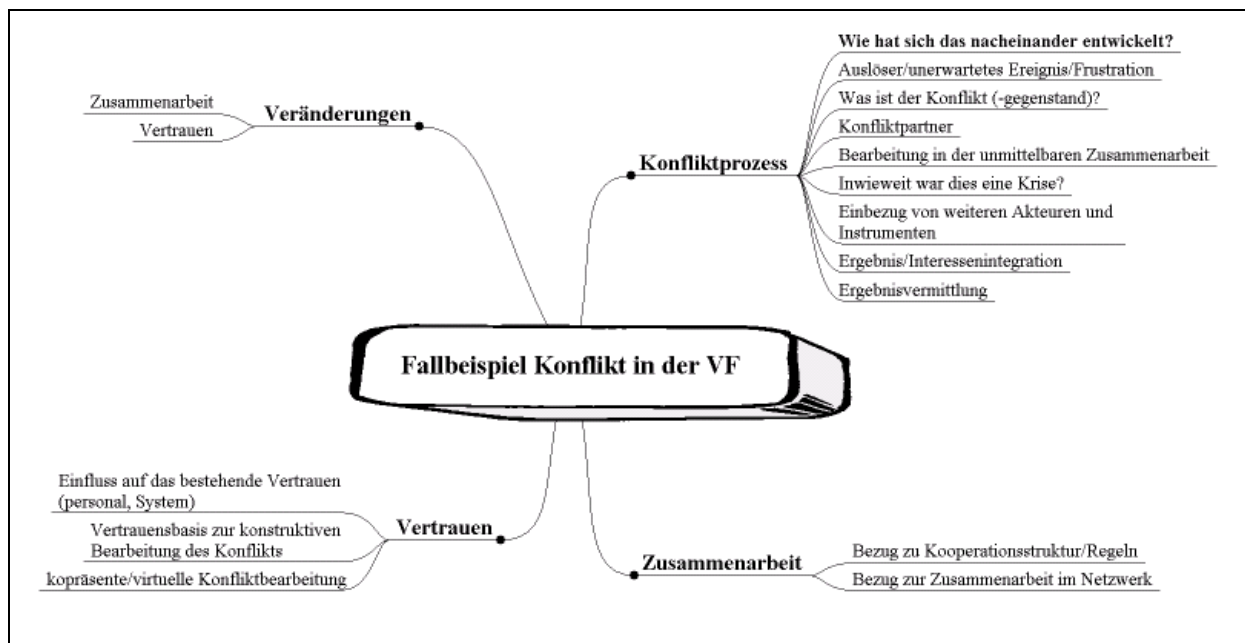


Abb. 39: Leitfaden mit Unterstruktur für den Interviewer

Anhang 5: Tabelle mit Kategorien des Interview-Leitfadens und dazugehörige Kernsätze¹⁶

Experten Kategorien	Experte 1 und 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6 und 7
Ausgangssituation	Die Person (Person C), die den Betrieb gewechselt hat, wollte in der ursprünglichen Firma aufsteigen, was ihr aber verwehrt blieb. Dies und die Absicht, evtl. den Betrieb zu wechseln, wurde im Netzwerk auf informellem Weg bekannt. Person C bekam ein Angebot von Firma B und nahm es an.				
Konfliktgegenstand	<p>Personalwechsel</p> <p>"Also das ginge nicht, in einem Netz Leute abwerben."</p> <p>Kontext Netzwerk</p> <p>"Wenn er irgendwo anders hin gegangen wäre, hätte es ziemlich sicher geheißen, O. K. er geht halt weg. Aber im Netz, also ich nehme jetzt mal an."</p> <p>Nicht optimale Informationsflüsse zwischen den Partnern und im Netzwerk</p> <p>"Dass es natürlich schlecht war, ... dass die Firma, die es betrifft, am Schluss erfährt, sozusagen vor ein fait accompli gestellt worden ist und scheinbar alle Partner schon früher gewusst haben, dass er wechselt. Also man müsste das in Zukunft besser kommunizieren."</p> <p>"Firma A. hat sich vor allem gestört von der Kommuni-</p>	<p>Personalwechsel</p> <p>"Fa. A hat sich nicht wahnsinnig begeistert, dass dort der Wechsel stattgefunden hat."</p> <p>"Dass man sagt, es ist nicht die ganz die feine Art, dass man Leute abwerben geht."</p> <p>"Saldomässig ein Bringer und dann werden uns noch die Leute abgezügelt."</p> <p>Kontext Netzwerk</p> <p>"Man ist näher zusammen und auch empfindlicher."</p> <p>Nicht optimale Informationsflüsse im Netzwerk</p> <p>"Und dann hat man natürlich gehört, es ist irgendetwas am Tun, Dann fängt der Latrinenweg an."</p>	<p>Personalwechsel</p> <p>"Der ehemalige Chef hat dann Wellen geschlagen, weil für ihn hat das eine massgebliche Veränderung bedeutet, und zwar für ihn persönlich."</p> <p>"Das war persönlich. ... dass er selber am meisten Probleme darin gehabt hat, dass ihm sein Gefüge, ... das funktioniert, hat ihm zum Konzept raus gebracht."</p> <p>Kontext Netzwerk</p> <p>"Dass es da noch etwas eine Spezialität hat, wenn es ein VF-Partner ist, das ist dann natürlich so."</p> <p>"Also beim freien Markt hätte er sagen müssen, jetzt geht er ... Und wenn er natürlich sagt, VF, ist natürlich eine schöne Schweinerei, dass jetzt grad dort einer ist, ist das mehr ein kindliches Trötzeln, weil man</p>	<p>Personalwechsel</p> <p>"Und ich weiss, dass sich Firma A ziemlich betupft gefühlt hat, dass jetzt das passiert ist"</p> <p>"Man hat das Gefühl gehabt, dass Firma B Herrn C abgeworben hat. Und der Herr C war eine tragende Figur gewesen, ..., in dem Geschäftsbereich der Firma A. Und plötzlich ist der weg. Ist natürlich schon ein Loch da gewesen, wahrscheinlich"</p> <p>"Kontroverse Standpunkte ... Wechsel werden immer stattfinden, gescheiter so ein Mann wechselt innerhalb der VF, dann bleibt er in dem Sinne dem Netzwerk erhalten ... Und da war Firma A, die natürlich den Verlust bedauert hat. Das sind halt etwas unvereinbare Standpunkte."</p>	<p>Personalwechsel</p> <p>GL A hat das aus seiner persönlichen Sicht nicht akzeptiert, dass ...</p> <p>Kontext Netzwerk</p> <p>... Leute innerhalb der Virtuellen Fabrik abgeworben werden.</p> <p>Nicht optimale Informationsflüsse im Netzwerk</p> <p>Es war vor allem die Art, dass es nicht offen kommuniziert wurde, dass Gespräche über einen Mitarbeiterwechsel im Gange waren.</p>

¹⁶ Bei Aussagen in Anführungszeichen handelt es sich um Originalzitate aus den Interviews auf der Basis von Tonbandaufnahmen. Wo keine Anführungszeichen gesetzt sind, handelt es sich um die sinngemässe Wiedergabe der Expertenaussage auf der Basis handschriftlicher Gesprächsnotizen.

Legende: VF = Virtuelle Fabrik, GL A = Geschäftsleiter des Betriebes A, FT = Führungsteam der Virtuellen Fabrik, Erfa = Erfa-Tagung.

kation her, nicht dass man vor ein fait accompli gestellt wird, weil das lässt sich fast nicht anders machen (...) als wenn sie die letzten wären, die es erfahren."

Konfliktpartner

Firma A/Firma B bzw. Geschäftsleiter (GL) A/GL B
Keine Konkurrenten auf Produkt-Ebene
 "Überhaupt keine Konkurrenten."
GL A formuliert Konflikt

Firma A/Firma B bzw. GL B
Firma A formuliert Konflikt

dann ein Vehikel dafür verantwortlich machen und vielleicht noch probieren, nein, das geht nicht, nein, das könnt ihr nicht machen."

Nicht optimale Informationsflüsse, Kommunikationsdilemma

"Dass es da noch etwas eine Spezialität hat, wenn es ein VF-Partner ist, das ist dann natürlich so. Und dass man natürlich schon im Vorfeld, wenn es ja irgendwie ginge, reden müsste, ist auch so. Nur eine Schwierigkeit ist natürlich: ... Vertrauensbruch darf man keinen machen. Die Diskretion, die so ein Bewerber schlussendlich auch erwartet ... er hat gesagt 'bis ich nicht gekündigt habe, möchte ich keine Publizität.'"

Firma A/Firma B bzw. GL A/GL B
Keine Konkurrenten auf Produkt-Ebene, Konkurrenten auf Personalebene
 "Man ist vielleicht auch ums Personal im Wettbewerb. Man ist nicht Mitbewerber in den Produkten oder Dienstleistungen."
GL Firma A bzw. Person A formuliert Konflikt
 "Der ehemalige Chef hat dann Wellen geschlagen."

Kontext Netzwerk

"Zu dem Zeitpunkt sind wir wie eine eingeschworene Gemeinschaft gewesen, fast wie eine Familie. Und plötzlich hat der eine einfach gewechselt."

Nicht optimale Informationsflüsse im Netzwerk

"... die Information ist vielleicht nicht so ganz glücklich passiert."

"Es war einfach so ein Brodeln."

"Das hätte man viel früher kommunizieren können ... an die Partner"

Firma A/Firma B bzw. GL D/GL B
GL D formuliert den Konflikt

Firma A/Firma B bzw. GL A/GL B
 vor allem auf personaler Ebene angesiedelt, also weniger die Betriebe standen im Konflikt, sondern die betroffenen Geschäftsleiter

Kooperation in Selbstorganisation

Gespräche zwischen den beiden Firmen

"Hat es einige hitzige Telefonate gegeben."

"Wir haben es zunächst zwischen den beiden Firmen gelassen."

Gespräche zwischen den beiden Firmen

Gespräche zwischen den Betroffenen

"Als er dann gekündigt hat, habe ich sofort Kontakt aufgenommen mit Firma A, aber auch mit dem FT der VF. Und ich habe es auch kundgetan in der VF."

"Und der Verantwortliche für den Verkauf Administration [Person A] hat sich schwer getan. Er wollte mit mir eine Aussprache, ganz privat, persönlich. Das haben wir auch gemacht ... Und er hat gesagt, es ist noch nicht ganz ausgestanden und ich möchte, dass das thematisiert wird."

"Einfach es hat eines gegeben mit Herrn D. [anderer Geschäftsführer der Firma A]."

Entgegenkommen beim Wechsel

"Er hat Zeit gehabt zum Wechsel vorbereiten ... Ich glaube, man hat Rücksicht genommen, soviel man konnte."

Im Konkreten nicht bekannt.

Es gab Gespräche zwischen den beiden betroffenen Geschäftsleitern.

Bezug zu operativen Kooperationsprozessen

Projekt, an dem die beiden Firmen beteiligt waren, war nicht negativ betroffen

"Das hat es noch verschärft."

"Und dadurch, kann ich mir vorstellen, sind dann die Gespräche intensiviert worden."

Projekt, an dem die beiden Firmen beteiligt waren

Projekt, an dem die beiden Firmen beteiligt waren, war nicht negativ betroffen

Interviewer: "Hat denn das konkrete Zusammenarbeitsprojekte betroffen?"

Experte: "Ja, das war in dem Fall schon so"

Interviewer: "Aber ist es da-

Projekt, an dem die beiden Firmen beteiligt waren, war nicht negativ betroffen

"Ich habe eigentlich nicht das Gefühl, nein."

Projekt, an dem die beiden Firmen beteiligt waren, war nicht negativ betroffen

War nicht tangiert.

	<p>kommen: besser ein Mann bleibt im Netz bei einem Partner, als dass er das ganze Netz verlässt. Aber dass man konkret Leute abwerben geht, das war auch für alle klar. Aber man hat das nicht als Regel aufgeschrieben. Das wurde einfach dort so kommuniziert."</p> <p>Für die Firmen: Akzeptanz der Tatsachen</p> <p>"Und der von der Firma A hat sich auch berichtigen lassen müssen und sagen, man kann so einen Menschen nicht zurückhalten."</p>				
Ergebnisvermittlung	Erfa-Protokoll	<i>Im Konkreten nicht bekannt.</i>	<p>sich solche Veränderungen frühzeitig sagt, wenn sie anstehen."</p> <p>"die VF müsste auch eine Möglichkeit bieten, dass sich die Leute tatsächlich weiter entwickeln. Und das kann er in Gottes Namen nicht immer in der gleichen Firma. Also warum nutzen wir nicht die Chance, um den Pool zu schaffen?"</p> <p>Für die Firmen: Akzeptanz der Tatsachen</p> <p>"Das hat der [andere] Geschäftsführer, der Herr D, sehr früh entschieden, nein, das ist ersten so und zweitens müssen wir das abhaken."</p>	<p>gen, dass man aus erster Hand gehört hat, wie die beiden Parteien das anschauen."</p>	<p>wenn Mitarbeiter den Betrieb wechseln.</p> <p>Für die Firma A:</p> <p>Fruchtlose Diskussion ohne konkretes Ergebnis. Akzeptanz der Tatsachen. Der andere Geschäftsführer der Firmen A, Herr D. hat diese Tatsache bereits früh akzeptiert.</p>
Krise für das Netzwerk	<p>Keine Krise</p> <p>"Für das Netz nicht, nein."</p> <p>"Es war nie existenziell, für das Netz sicher nicht. Ich habe nie gehört, dass eine der zwei Firmen das Gefühl hatte, jetzt habe ich genug, jetzt gehe ich."</p> <p>Antizipation einer Krise</p> <p>"Konkret die beiden Firmen hatten einen Konflikt. Aber wir wollten den relativ schnell ausräumen, nicht dass sich der ausbreitet im Netz. Und vor allem, wenn das wieder mal passiert ..."</p>	<p>Keine Krise</p> <p>"Nein. Für das Netzwerk auf keinen Fall, weil dort konnten sicher die meisten abstrahieren. Das geht in erster Linie um zwei Partner."</p> <p>"Und ich glaube, das Netzwerk sollte doch so stabil sein, dass es einen Abgang ertragen sollte."</p>	<p>evtl. Erfa-Protokoll</p> <p>Es kann sein, dass etwas im Protokoll steht, wie man in Zukunft mit dem Problem umgehen will.</p> <p>Keine Krise</p> <p>"Krise? Nein, das muss ich glatt ... aus meiner Sicht auf keinen Fall."</p> <p>Interviewer: "Also hält das Netzwerk dem Stand?"</p> <p>Experte: "Also in jedem Fall, ... dreihundertprozentig. Auch von der Solidarität, vom Können eintreten füreinander... Es ist einfach gelöst worden, es hat standgehalten. Beide Partner sind ja auch noch dabei."</p>	<p>evtl. Erfa-Protokoll</p> <p>"Vielleicht hat man im Protokoll festgehalten."</p> <p>Keine Krise</p> <p>"Nein, nein, eine Krise nicht. Das würde ich nicht als Krise bezeichnen."</p> <p>"Und vielleicht eine kurze Zeit nach der Diskussion war es so, auf welche Seite gehe ich jetzt? Ja, es sind zwei Parteien, bin ich da oder da? Aber in dem Sinne nicht, dass die VF in eine Krise gestossen worden wäre oder irgendwie das Vertrauen hätte anfangen zu bröckeln."</p> <p>"Ich denke, die 35 Partner,</p>	<p>Keine Krise</p> <p>Ganz sich er keine Krise. War Konflikt zwischen den beiden Betrieben, vor allem aber zwischen den betroffenen Personen in den Betrieben; also sehr lokal und personal eingegrenzt.</p>

"Eine Krise kannst du nicht sagen. Es war ein Fall, aus dem eine hätte werden können."

"Vielleicht wenn es ein paar miteinander gewesen wären"

Auswirkung auf bestehendes Vertrauen

Personales Vertrauen

"Zwischen den Köpfen, die dort betroffen waren? Am Anfang sicher etwas."

"Es war vielleicht vorher besser."

Systemvertrauen nicht tangiert

"Nein, im Gegenteil, also die Erfa ist sogar gut rausgekommen."

"Das ist der Vorteil. Je stabiler und länger ein Netz beieinander ist, je weniger wird es durch so etwas erschüttert"

Nicht erfüllte Erwartungen auf personaler Ebene, Vertrauen evtl.

"Es haben sicher einige Leute gedacht, hätte besser laufen können. Wenn man das sagt, hat man immer andere Erwartungen, die nicht erfüllt werden."

"Vertrauen zum Angreifer könnte angeknachst sein"

Systemvertrauen nicht tangiert

"Nicht in der Virtuellen Fabrik."

Antizipation einer Krise

"Was aber ganz gut gewesen ist, weil solche Fälle in Gottes Namen immer wieder passieren. Wie geht man mit ihnen um?"

Personales Vertrauen

"Wenn ich aus der Sicht von Person A schaue, ist sein persönliches Vertrauen tangiert worden."

Interviewer: "In das Konstrukt?"

"Nein, ich glaube in die Person C [Person, die gewechselt hat] als Mitarbeiter, so wie man das als Arbeitgeber hat, wenn einen ein Mitarbeiter, den man nicht kündigen will, verlässt ... einfach ein Vertrauensbruch."

"Oder mir gegenüber, der Firma B allenfalls, vielleicht auch gegenüber der VF ..."

Systemvertrauen ev. tangiert

"Und die VF gibt eine Plattform, die einem die Leute abwirbt, in extremis darf man das so sehen."

die da dabei gewesen sind, da hat es verschiedenste Charaktere drunter ... Aber es hält trotzdem, als Ganzes hält es."

Antizipation einer Krise

Interviewer: "Dass man dem vorbeugt, dass es nicht zu einer Krise kommt?"

Experte: "Ja, ich denke, der eine oder andere hat sich schon Gedanken gemacht, wie man denn das machen müsste."

Personales Vertrauen

"Die beiden Partner hatten vielleicht schon etwas weniger Vertrauen zueinander gehabt."

"Die Schwierigkeit wird wahrscheinlich die sein, dass sich die beiden vielleicht in dem Moment nicht mehr so speziell verstehen und schlecht zusammenraufen können, um eine gemeinsame Stellungnahme abzugeben, also die Partner meine ich."

Systemvertrauen nicht tangiert

"Also dem Netzwerk hat man sicher noch getraut. Ganz bestimmt."

"Und vielleicht eine kurze Zeit nach der Diskussion war es so, auf welche Seite gehe ich jetzt? Ja, es sind zwei Parteien, bin ich da oder da? Aber in dem Sin-

Personales Vertrauen

Persönliches Vertrauen vor allem zwischen GL A und Person C aufgrund der mit dem Wechsel verbundenen Enttäuschung.

Vertrauen gegenüber dem GL B eher nicht tangiert.

Systemvertrauen nicht tangiert

Es war nicht das Netzwerk, das so gehandelt hat, sondern einzelne Personen. Kein Vertrauensverlust gegenüber dem ganzen Netzwerk.

Bezug zu Kooperationsstrukturen/Regeln

"Das Bewusstsein, das kann passieren, die Einstellung dazu."

Vertrauen

Personales Vertrauen vielleicht vorher besser als hinterher.

Systemvertrauen, da nicht tangiert, unverändert.

Keine Regel vorher, wurde nicht antizipiert

"Nein, hat man die daran gedacht vorher"

"Das ist das erste Mal, dass es uns so richtig bewusst wurde. Vorher hat man an alles gedacht, aber an das nicht"

In der Folge keine Regel formuliert

"Wir haben da keine Regel draus gemacht, weil ... Aber es ist nicht etwas, das einfach aus den Köpfen weg ist. Das ist ja viel wichtiger als wenn du ein Papier schreibst ... und keiner liest es."

"Brauchen wir, damit das jetzt nicht die Runde macht, eine Art Sozial- oder Ethik-

Keine expliziten Regeln vorhanden

Informelle Regeln, individuell ausgelegt

"Und es ist eine schwierige Form der Zusammenarbeit so ein virtuelles Konstrukt. Und dort sind in dem Sinne schon gewisse informelle Regeln, wo man denkt, sollten eingehalten werden. Aber die informellen Regeln sind bei jedem anders im Kopf."

rück erinnern kann."

"Das Resultat, das ich rausnehme, ist, dass man lockerer damit umgeht."

Man ist sensibler geworden und kann sich an den Fall erinnern.

Vertrauen

Personales Vertrauen wieder hergestellt zwischen den Parteien der Betriebe.

Systemvertrauen, da nicht betroffen, nicht verändert.

Keine expliziten Regeln vorhanden, Thema wurde schon einmal thematisiert

"Schon vor dem Fall hat man das einmal thematisiert. Man hat gesagt, bevor einer austritt aus der VF, weil er sich einfach nicht weiterentwickeln kann in der Firma, sollte man eine Art Personalbörse ..."

Regeln gibt es im Vorhinein für solche Fälle nicht.

In der Folge keine Regel formuliert

"Oder eine Art Miniregelnwerk, wo sich dann alle dran halten können ... Es hat nie etwas gegeben."

Es kann sein, dass etwas im Protokoll steht, wie man in Zukunft mit dem Problem

hat das nicht gross tangiert?"

Experte: "Nein."

Interviewer "Man hat vorher gearbeitet wie nachher?"

Experte: "Ja. Ja."

"Ich denke eigentlich nicht gross. Es mag sein, dass es die Zusammenarbeit zwischen den beiden Firmen etwas verändert hat. Aber wie es sich ja jetzt gezeigt hat, war es ein kurzes Feuer, war es nicht wert, sich irgendwie aufzuregen. Das weiss man natürlich in dem Moment nicht."

"Man ist vielleicht etwas sensibler geworden."

Keine expliziten Regeln vorhanden, Thema wurde schon einmal thematisiert

"Es wäre mir auch nicht grad gewusst, dass man dort etwas Spezielles gemacht hätte."

"Obschon man auch schon darüber geredet hat über einen Mitarbeiterpool."

In der Folge keine Regel formuliert

Interviewer: "Das heisst, es gibt keine Regel, die man erstellt hat, man darf keine Mitarbeiter abwerben?"

Experte: "Nein, nein. Weil ich denke, das wäre irgendwie weltfremd."

"Mit den Regeln hat man glaube ich nichts gemacht."

geworden hinsichtlich dieser Problematik. Personalwechsel sind nicht per se schlecht. Es kann sein, dass es wieder zum Konflikt kommt, weil es keine Regeln gibt, wie damit umgegangen wird.

Keine expliziten Regeln vorhanden, Thema wurde schon einmal thematisiert

Regeln dafür gab es vorher keine.

In der Folge keine Regel formuliert

Es wurden auch nachher keine Regeln oder Verhaltensnormen formuliert.

code? ... Man hat gesagt nein, es soll sogar positiv sein. Wenn jemand in seiner Firma keine Möglichkeiten mehr hat ... bezüglich Aufstieg, dass man sogar intern eine Stellenbörse machen könnte."

"Also im Prinzip ist rausgekommen: besser ein Mann bleibt im Netz bei einem Partner, als dass er das ganze Netz verlässt. Aber dass man konkret Leute abwerben geht, das war auch für alle klar. Aber man hat das nicht als Regel aufgeschrieben. Das wurde einfach dort so kommuniziert."

"Das war wie ein Ehrenkodex, wie ein gentlemen agreement, dass man einander keine Leute abwirbt."

umgehen will.

Anhang 6:

Anschreiben zur Rekommentierung der Interview-Zusammenfassungen



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Albert Vollmer
Diplompsychologe
ETH Zentrum NEL C12
Tel 01 / 632 61 53
Fax 01 / 632 11 86
E-Mail vollmer@ifap.bepi.ethz.ch



Institut für
Arbeitspsychologie

Nelkenstrasse 11
8092 Zürich

Herrn/Frau

— Zürich, 3. Februar 2004

Zusammenfassung des Interviews Fall "Personalwechsel" zur Kommentierung

Sehr geehrte

Anbei sende ich Ihnen die Zusammenfassung zum Interview über den Fall "Personalwechsel", das wir am 15. Januar 2004 zusammen führten.

Ich habe das Interview auf die wesentlichen Inhalte verdichtet. Nun möchte ich es Ihnen gerne zur Kommentierung vorlegen, um sicher zu gehen, dass ich Sie inhaltlich richtig verstanden habe.

Ich möchte Sie bitten, die Zusammenfassung durchzulesen und zu überprüfen, ob sie dem Interview inhaltlich entspricht. Bitte nehmen Sie, falls erforderlich Korrekturen und Ergänzungen vor.

Um diesen Schritt abzuschliessen, werde ich Sie ab dem 16. Februar telefonisch kontaktieren. Falls die Zusammenfassung so in Ordnung ist, können Sie mir auch gerne eine entsprechende E-Mail zukommen lassen (vollmer@ifap.bepi.ethz.ch). Bei Fragen stehe ich natürlich zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüssen

Albert Vollmer

Abb. 40: Anschreiben zur Rekommentierung der Interview-Zusammenfassungen

Curriculum Vitae

Adresse	Albert Vollmer Reichensteinerstrasse 9 CH-4053 Basel
Geboren	20.09.1965 in Offenburg/DE
Familienstand	Verheiratet; eine Tochter, ein Sohn
Bildungsweg	
1972-76	Grund- und Hauptschule in Ortenberg/DE
1976-82	Theodor-Heuss-Realschule in Offenburg
1982-83	Berufsfachschule „Elektro“ in Offenburg
1983-85	Ausbildung zum Fernmeldehandwerker beim Fernmeldeamt Offenburg
1987-90	Allgemeine Hochschulreife am Kolping-Kolleg Freiburg im Breisgau/DE
1990-96	Studium Psychologie an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg im Breisgau; Diplomarbeit in der Psychosomatischen Klinik Schützen in Rheinfelden/CH zum Thema Evaluation /Qualitätssicherung
Berufliche Tätigkeiten	
1987-96	Erziehungshelfer beim „Fachdienst für Kind und Familie e.V.“ Tüllinger Höhe in Lörrach/DE
1993	Praktikum im Psychologischen Dienst der Tüllinger Höhe
1994	Praktikum in der Klinik Schützen in Rheinfelden
1996	Durchführung eines Katamnese-Projekts in der Klinik Schützen
1996-1997	Arbeit in der Psychotherapiestation der Klinik Schützen
seit 1998	Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft in Olten/CH, in den Bereichen Forschung, Beratung, Weiterbildung und Lehre
seit 2001	Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich/CH
In Ausbildung	Gruppendynamik und Organisationsberatung bei der ÖGGO in Wien/AT